أوردواي تيد

الإدارة

هدفها وإنجازها

ترجمة

د. علي بدران

تقديم ومراجعة

د. علي عبد الوهاب



أوردواي تيد

الإدارة

هـدفـهـا وإنجازهـا

ترجمة

د. علي بدران

تقديم ومراجعة

د. علي عبد الوهاب

الكتاب: الإدارة .. هدفها وإنجازها

الكاتب: أوردواي تيد

ترجمة : د. علي بدران

تقديم ومراجعة: د. علي عبد الوهاب

الطبعة: ٢٠٢١

الناشر : وكالة الصحافة العربية (ناشرون)



٥ ش عبد المنعم سالم – الوحدة العربية – مدكور- الهرم – الجيزة

جمهورية مصر العربية

هاتف : ٣٥٨٢٥٢٩٣ – ٣٥٨٦٧٥٧٦ – ٣٥٨٦٧٥٧٥

فاكس : ٣٥٨٧٨٣٧٣

news@apatop.comE-mail: http://www.apatop.com

دار الكتب المصرية

فهرسة أثناء النشر

تيد ، أوردواي

الإدارة .. هدفها وإنجازها / أوردواي تيد، ترجمة : علي بدران، تقديم ومراجعة: علي عبد الوهاب.

- الجيزة – وكالة الصحافة العربية.

١١٥ ص، ١٨*٢١ سم.

الترقيم الدولى: ١ – ٠٥٨ – ٩٩١ - ٩٧٧- ٩٧٨

أ – العنوان رقم الإيداع : ٢١٩٥٥ / ٢٠٢٠

الإدارة

هدفها وإنجازها



تقديم

هذا الكتاب "الإدارة.. هدفها وإنجازهـا" مـن أشـهر مؤلفـات البروفيـسور "أوردواى تيـد"، وهـو الـرئيس الأسـبق لمجلـس إدارة التعلـيم العـالي بمدينـة نيويورك والرئيس السابق للجمعية الأمريكية لتقـدم الإدارة، ألـف العديـد مـن الكتب في مختلف مجالات الإدارة، والكتاب الموجز في أصله سلسلة ذات ثـلاث محاضرات، ألقاها الدكتور أوردواى تيـد، كمنحـة مـن مؤسـسة فـورد، في الأولى تناول "الإدارة بين الأفكار العظيمة»، وفي الثانيـة "الإدارة كفكـرة أدائيـة"، أمـا الثالثة "الإدارة كأداء شخصى". وفي هذه المحاضرات كما في الكثير مـن مؤلفاتـه يـسعى أوردواى تيـد إلى بيـان الفـروق بـين القيـادي والإداري، وإلى إظهـار العلاقات القائمة بين النظرية والتطبيـق في إدارة الأعـمال والإدارة العامـة وبـين التعليم العالي.

وقد بدأ تيد حياتـه العمليـة بعـد التخـرج في كليـة أمهرسـت عـام ١٩١٢، بأن أقام ثلاث سنوات في «بيت الطرف الجنوبي» بمدينة بوسـطن بولاية مساشوستس. وقادته خبرته بالمشكلات الإنسانية في ذلك المشروع الإسكاني المعروف جيداً إلى ميدان العمل والعلاقـات الوظيفيـة كمـدرس ومستشار معاً، وذلك هو ما شغل به نفسه خلال الحرب العالمية الأولى. ولقد ساد إهتمامه بكرامة وقيمة الإنسان كل كتاباته وأفعاله منذ كتابه الأول «الغرائز في الصناعة» المنشور في عـام ١٩٢٦، أتبعـه بكتـب أخـرى «كالطبيعــة البــشرية والإدارة» عــام ١٩٢٩ «والإدارة الخلاقــة» عــام

١٩٣٥ وبالتعاون مع هنرى متكاف ألف كتاباً يعد مـن أهـم الكتـب في الإدارة، إسمه «إدارة العاملين- مبادئها وتطبيقاتها» عام١٩٢٠.

وبعـد أن أمـضى الـدكتور تيـد خمـس سـنوات كـرئيس تحريـر لـشركه ماكجروهيل للكتـب، أصبح في عـام ١٩٢٦ رئيـساً لتحريـر الكتـب الإجتماعيـة والإقتصادية لدار نشر هـاربر وإخوتـه، ولقـد سـاعد نجاحـه كمـدير للأعـمال بدرجة كبيرة على توسع أفق مداركه الدائب في مضمون ومفهوم الإدارة. وهـذا النمو الـذهنى مـنعكس في كتـاب «فـن القيـادة» عـام ١٩٣٥، وفي كتـاب «فـن الإدارة» عام ١٩٥١، الذي إعتبره البعض كتاباً كلاسيكياً في هذا المجال.

وقد استمر الدكتور تيد طوال خمسة عشر عامـا منـذ ١٩٣٨ إلـى ١٩٥٣ كان رئيساً لمجلس التعليم العـالي بمدينـة نيويـورك، وهـي المهمـة التـي تختـبر قدراته غير العادية كإدراى، كما تختبر إتساع فهمـه للعمليـات التعليميـة. وفي نفس الوقت، وخلال المدة من عام ١٩٤٢ إلى ١٩٥٨، كان رئيساً لمجلس أوصـياء كلية بريار كليف.

كما كان رئيسا لجمعية تقدم الإدارة، وعـضو ومستـشار لجنـة رئـيس الدولة الخاصة بالتعليم العالى (١٩٤٦-١٩٤٧)، وعضو لجنة الولايات المتحـدة الخاصـة باليونـسكو (١٩٥٢-١٩٥٤) ومحـاضر بجامعـة هارفـارد، وبجامعـة ييل، وجامعة بتسبرج، وقد استمر لمدة خمسة وثلاثين عامـا مدرسـا لـلإدارة بجامعـة كولومبيـا، وفي مدرسـة الخدمـة الإجتماعيـة بجامعـة نيويـورك، وهو في محاضراته وفي كتبـه وأيـضا في ممارسـاته مـن خـلال المناصـب التـي

تقلدها سعى الدكتور تيد إلى التأكيد على أن "الإدارة عمل أخلاقي، والإداري عميل أخلاقى".

وهو يؤكد دائما على الصفة الإنسانية والوظيفة الإبداعية، والجوانب الأخلاقية للإدارة. كما يعمد إلى الربط بين ماديات الحضارة ومقومات الإدارة، ومعنويات العمل الجماعي، يعرض صورة للإدارة التي تعنى بالفرد كشخص له قداسته، وبحكم كونه إنساناً بصبح غاية في حد ذاته، قبل أي إعتبار آخر، فهو يرى أن الركيزة البشرية هي الأساس الأول للإدارة الناجحة القويمة المحققة لأهدافها والتي تعمل على تحقيق الفرد لذاتيته في إطار تحقيقه للصالح العام بالعمل في جماعة منظمة تنفّذ أهدافاً عامة مرغوباً فيها.

في أولى المحاضرات التي يضمها هذا الكتاب يعرف تيد الإدارة بأنها "عناصر مختلفة ينتج عملها معاً إنجازاً لمهمة معينة تقوم على أدائها جماعة من البشر"، فالإدارة، وفقا لهذا التعريف، هي توجيه الناس المشتركين معاً في عمل، للوصول إلى هدف مشترك، له صفة التوقيت، فهي العملية المتضمنة (الشاملة) لتكامل الجهود الإنسانية لكي نصل إلى النتيجة المرغوبة.

وشمول الإدارة عند تيد يعنى إنتشارها في كل أنواع المنظمات، فنحن جميعاً نعيش ونتحرك، كقائمين على الإدارة، أو كخاضعين للإدارة، أو على الأقل كمنتفعين بها. وعن ذلك يقول " تعيش الإدارة بيننا منذ عهد بعيد. فأهرام مصر شواهد ناطقة على المهارة الإدارية، كما كانت مهارة النبي

يوسف في معالجته للمجاعات التي سادت تلك البلاد في زمانه "، وينفي تيد إمكانية أن تعمل الإدارة الديمقراطية في مجتمع تسوده طبقات إجتماعية ومراكز إجتماعية خاملة، أو حيث يسيطر على المجتمع نظام حكم تسلطى إستبدادى، فإذا ما سأل شخص عن الفرق بين الإدارى كإدارى، والإداري كقائد، فإن هنا إجابة حاضرة، فصفات القيادة وأهميتها بالنسبة للإدارة يبدو أنها تضيف بعض اللمسات الإنفعالية ذات المشاعر والإحترام الحساس للتعامل مع الناس كأشخاص وكأفراد كاملين، تضيف هذا على أنه عوامل مساعدة. وهذا الإحترام ليس مقدراً من الناس فقط، بل إنه يؤدى إلى قادة أحكم، فإنه يعطى الرمز الصفات اللازمة لأن تجعله معززاً، ولأن تجعله يقود كمثال لذاته.

ويذهب تيد كذلك إلى أن علم وفن الإدارة، يعتمدان في جانب علاقتهما الإنسانية على المفهوم الشامل لطبيعة الذات البشرية التي يمتلكها القائد الإداري كمقدمة تعبر عنه. وعلى سبيل المثال، إذا ما كانت "الخطيئة الأصلية" أمراً نهائيا أساسياً في الإفتراض النفسي للفرد، فإنه يبدو أن الأفكار السائدة عن هذا الافتراض، تختلف عن تلك الأفكار الناتجة من الإيمان بكمال الإنسان.

انصب إهتمام تيد في المحاضرة الثانية على تكوين فكرة مؤداها أن تاريخ المجتمع الصناعي الحديث سيكون سجلاً لحصيلة الحياة الإدارية والعملية في أثرها في كل نفس بشرية، فإننا جميعاً ندير أو نوجه شيئاً ما، أو ندار نحو الأفضل أو غيره. وإن اعتبار أدوارنا الفردية الإجتماعية والإقتصادية كأشخاص موجهين يصبح، بطبيعة الحال، مضمون دراسة

الحركة العمالية في وجوهها المنظمة وغير المنظمة. وكوسيلة للعمل والرقابة، والمسئولية والمساءلة، تبشر الإدارة بتشكيل صحة المنظمة بطرق مساعدة على الصحة الشخصية بدرجة متزايدة. وستسهم الإدارة في خلق شخصيات أكثر سعادة في مجتمع أكثر نظاماً، وأمناً، وحرية، كما فهم تدريجياً بمعرفة دقيقة لكل المفاهيم المقارنة التي قدمتها هذه المحاضرات. والتي تثبت صحة الفكرة بأن الغايات الديمقراطية تساهم في الإبتكار وتحقيق الذات.

تمثل مشكلة المنظمات وأعمالها، أحد التحديات الخطيرة، لهذا فإن أعمال الإدارة يجب أن تساعد في تقديم إجابات هامة لمشاكل الشخصية، والبيروقراطية، والتطابق في مجتمعنا المنظم تنظيماً كبيراً. ويمكن للإدارة أن تثبت أنها قادرة فعلاً، تحت القيادة المدفوعة والمتعلمة جيداً، على أن تشبع نفسها بالشخصية، وبالإنسانية، وبالمشاعر الديمقراطية، التي يمكنها أن تقدم بوفرة تأثيرات متكافئة.وهنا يشير تيد إلى حجم المأساة التي يمكن أن تتحقق إذا ما قام إداريو الأعمال، وهم الأدوات التنفيذية في تأكيد الوفرة الإقتصادية، بإثبات أنهم غير راغبين أو غير قادرين على دراسة المشكلات الأخرى الحادثة نتيجة لهذا الحال، فمشكلة دفع الناس بشكل مناسب في مستويات كلية العمل يجب أن يقدم عليها تحت ظروف أفضل، ويجب أن تكون المساهمة مع جماعات عمل تصادقية في تعارف أقرب مع الجماعات الرسمية الضرورية التي يتمركز فيها دافع إنتاج العاملين، جزءاً تكاملياً مع دفع الناس للعمل.

وهنا يتحدث تيد عن الكفاءة النفسية أو ما يسميه "الكفاية

الروحيـة للأعـداد الكبـيرة للنـاس"، منظـوراً إليهـا مـن الناحيـة الإداريـة، هـي مشكلتنا وإنتاجنا في آن واحد، فيجب أن نعطي أولويـة عليـا في القـصد والأداء لهذا البعـد للحيـاة الكليـة، وفي المعادلـة الخاصـة بتحقيـق الـذات والمـساهمة الإجتماعية عن طريق التفـوق الجماعـي المـنظم مـا يوصـل تطوعيـاً إلى وفـاق تجـاوبي. فـإن الديمقراطيـة سـتقف لتكـسب اليـوم في المعـترك العـالمي مـا دام الإداريون ينجزون أعمالهم في سبيل أهداف ديمقراطية.

يؤكد تيد في هذه المحاضرات على فكرة آمن بها وطرحهـا في العديـد مـن كتبه، وهي تخص تصوره لنظرية سمات القيادة، وترتكـز هـذه النظريـة، عـلى ضرورة توفر صفات خاصة في الفرد، تجعله مؤهلاً للقيادة، وهذه الصفات يمكن أن تكون موروثة، أو مكتسبة من وجـوده في المجتمـع. وطبقـاً لهـذه النظريـة، فإن القائد هو الشخص، الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة، تميزه عن باقي المجموعة، وهذه الصفات، قد تكون جسدية، أو عقلية، أو نفسية.

وقد عُرِفَ أوردواي تيد بكتاباته المستفيضة في موضوع القيادة، لخصها في قائمة ضمت عشر صفات، يراها لازمة للقيادة، وهي:

(١) الطاقة الجسدية والعصبية.

(٢) المعرفة بالهدف، والسبيل نحو تحقيقه.

(٣) الحماسة.

(٤) الود والمحبة.

(٥) الاستقامة.

(٦) التحلي بالإدراك الفني.

(٧) الحزم.

(٨) الذكاء.

(٩) المهارة التعليمية.

(١٠) الإيمان.

ويرى "تيد" أن هذه السمات العشر، على الرغم من أنها استنبطت نتيجة للدراسات المستفيضة، فليس من الضروري أن تكون متوافرة في موقف قيادي خاص على أن كل من يمتلك هذه الصفات، يكون، بالتأكيد، قائداً مثالياً .

وهنا يؤكد تيد على أن صفات القيادة وأهميتها بالنسبة للإدارة تتمثل في أنها تضيف بعض اللمسات الإنفعالية ذات المشاعر والإحترام الحساس للتعامل مع الناس كأشخاص وكأفراد كاملين، وهذا الاحترام ليس مقدراً من الناس فقط، بل إنه يؤدى إلى قادة أحكم، فإنه يعطى الرمز الصفات اللازمة لأن تجعله معززاً، ولأن تجعله يقود كمثال لذاته.

وأخيرا، فهذا الكتاب الموجز عظيم الفائدة لأنه يقدم خلاصة الأفكار التي ذهب إليها تيد في مؤلفاته كلها، وقد ترجمه بلغة جيدة جمعت بين دقة المتخصص وسلاسة الكاتب المجيد، الدكتور على كامل بدران، وكان وقت صدور الطبعة الأولى من الترجمة العربية للكتاب في ١٩٦٥، أستاذا بمعهد

الإدارة العامـة،كان المـترجم قـد تلقـى دراسـاته العاليـة في جامعـة سـيراكيوز بنيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، حيـث حـصل عـلى الماجـستير في الإدارة العامة، ثم كان أول طالب غير أمريكي يحصل على دكتوراه العلـوم الإجتماعيـة من تلك الجامعة متخصصاً في الإدارة العامة وعلم الإجتماع والإقتـصاد الـنمائي. وفي مصر مارس التدريس في الجامعات المصرية كأستاذ للإدارة كما أصدر عـددا من الكتب والترجمات الهامة.

د. علي عبد الوهاب

المحاضرة الأولى

الإدارة بين الأفكار العظيمة

تعيش الإدارة بيننا منذ عهد بعيد. فأهرام مصر شواهد ناطقة على المهارة الإدارية، كما كانت مهارة النبي يوسف في معالجته للمجاعات التي سادت تلك البلاد في زمانه. ومن المهم أن نلقي نظرة شاملة على موضوعنا حتى نستطيع أن نراه كمفهوم وكمجموعة من المناشط تعمل مع غيرها من الأفكار الكبيرة العامة. وفكرة الإدارة - فوق ذلك- بكل ما فيها من إفتراضات وما لها من أهداف وفلسفة، إنما تشكلها تلك الأفكار الأخرى التي تظهر الإدارة نفسها في وسطها في أي وقت معين.

وهناك مدارس للفكر الإداري، وللممارسة الإدارية، وعلى وجه الخصوص في التفرقة التي سأقدمها بين الإدارة التعسفية والإدارة الديمقراطية. ويمكن القول الآن أن الشكل الأخير للإدارة هو الذي أؤمن به، والذي سأوضحه بدقة.

ولقد قسمت محاضراتي كما يلى: «الإدارة بين الأفكار العظيمة»، «الإدارة كفكرة أدائية»، «والإدارة كأداء شخصى».

وسوف أهتم في المحاضرة الحالية بأن أضع المفهوم العام للادارة بين حفنة من الأفكار المعاصرة المتكاملة جميعها مع المناخ الذهني لعصرنا هذا ومع معتنقات هذا العصر.

والمحاضرة الثانية تعريفية وعملية في تقديرها لما ينجز ولأسباب هذا الإنجاز، وفي أية إطارات بنائية يجب أن تتقدم الإدارة إلى الأمام.

وسيعطى تقدير نهائي للإداري وللطرق التي يمكنه بها أن يربط نفسه في أعلى درجات الكفاية بالإنجاز الكلى للإدارة، وذلك في نطاق الفلسفة الشخصية، والمطالب المهنية، والتدريب الرسمي.

شمول الإدارة

إني أرضي نفسى في الوقت الحالي بتعريف الإدارة بأنها عناصر مختلفة ينتج عملها معاً إنجازاً لمهمة معينة تقوم على أدائها جماعة من البشر. فالإدارة، بادىء ذي بدء، هي توجيه الناس المشتركين معاً في عمل، للوصول إلى هدف مشترك، له صفة التوقيت، فهي العملية المتضمنة (الشاملة) لتكامل الجهود الإنسانية لكي نصل إلى النتيجة المرغوبة. وثمة ملاحظة إبتدائية ثانية، هي أن نتذكر حتمية إنتشار الإدارة في كل أنواع وأحوال المنظمات، فنكاد نعيش جميعاً معيشتنا المدنية على وجه التأكيد، ونتحرك، ونحيا حياتنا كقائمين على الإدارة، أو كخاضعين للإدارة، أو على الأقل كمنتفعين بها.

ولقد جذبت خطة مارشال والمعونات الخارجية إنتباهنا إلى الحقيقة، إن كنا قد نسيناها، تلك هي حقيقة أن الإدارة لا غنى لنا عنها الآن، فنحن بحاجة إليها أكثر من أي وقت مضى، وإنها ترتبط إرتباطاً وثيقاً بمستوى المعيشة في أي مجتمع. ومما لاشك فيه أن الإدارة يجب أن تحتوى على درجة من المهارة الفكرية من جانب كل المشتركين فيها على شتى

المستويات الوظيفية، إذا ما قصد بنتائج أي مجهود إجتماعي أن تكون له إنتاجية مؤكدة. وإنه لمن المستحيل للإدارة الديمقراطية أن تعمل في مجتمع تسوده طبقات إجتماعية ومراكز إجتماعية خاملة، أو حيث يسيطر على المجتمع نظام حكم تسلطى إستبدادى. وإن المشاركة الخيرة، والطبيعة السارة التي تمثل بدرجة كبيرة أو صغيرة، روح أو طابع المنظمة الأمريكية من مختلف الأنواع، تعبر إلى أن تصبح موطن الإعجاب أو الغيرة من جانب المجتمعات الأقل مرونة أو الأقل حركة.

كل هذا من سبيل القول بأن هذه المحاضرات تعنى بأمور لها أهمية شعبية عريضة، وإن للفلسفات والإجراءات الإدارية الغالبة أثراً كبيراً ينصرف إلى ما وراء أية منظمة معينة تشير إليها على وجه التوضيح.

وسواء أكانت هي الحكومة، أم القطاع الخاص، أم الصناعة، أم التعليم، أم الصحة، أم المنظمات الدينية، أم أية جماعة وظيفية أخرى، فإن موضوعنا يتصل بها، ويجب أن يوضح جوانبها الأدائية، مع تغييرات بسيطة، فالعالم الحديث يحيا أو يسقط بمعنى الحياة والسقوط الحقيقيين نتيجة للبصيرة التي يوجه بها العالم إدارته. والطريقة التي تدار بها حياتنا الخاصة أو المشتركة تؤثر في حياتنا نفسها تأثيراً كلياً بشكل أساسي. ولهذا السبب لا يمكن أن تكون هناك فلسفة . إدارية منفصلة عن أية فلسفة للحياة يعتنقها الإداريون. ولقد أسهم كل من أوليفر شيلدن ومارشال إ. ديموك إسهاماً طيباً في توضيح هذه الحقيقة.

ومن المؤكد أنه في البلاد التي مازالت فيها الأفكار والمهارات الإدارية

غريبة عليها لابد وأن يصاحب المد المتزايد للمطالبة بالضمانات السياسية والإقتصادية بين جماعات السكان الكبيرة تدريب وإستخدام أعداد كبيرة من المواطنين الذين تبحروا في معرفة كيفية بلوغ إقتصاد مزدهر، إذ أن الإدارة هي العامل الأساسي في المساعدة على تحقيق ذلك.

والأعمال التنفيذية ومعقباتها هي بذاتها أفضل مدرسة للتعليم. ولكن الإنعكاس على هذه الأعمال، وتكوين العموميات النافعة، وتقويم المناهج، ومقارنة الإجراءات المختلفة المؤدية إلى الحصول على نفس النتائج، والعلاقة بين الإدارة ومناخ المجتمع، كل هذا يشكل جانباً ضرورياً في عملية التدريب. وإن القواعد التي تقدم في المحاضرات بناء على تلك الأفكار هي تمرينات إجبارية وتقويمية في نفس الوقت، يجب أن تثري من حكمة الأداء إذا ما كان لمنهاج التعلم نتيجة الإستيعابية الحقيقة. وفي المدى الطويل، تتساوى في الأهمية معرفة لماذا نفعل ما نفعل مع معرفة، ماذا نفعل وكيف نعمله. فهذه الكيفية هي نتيجة منهاج دقيق لا يمكن للتدريب أن يتجاهله كجزء من مسئوليته.

توضيح الأفكار المساعدة

إني أقترح مع هذه الملحوظات التقديمية، أن أشرح الأفكار العامة التالية: العلم، الديمقراطية، القوة، السلطة، القيادة، الذاتية، المساواة، الحرية، الحب، ولقد أخترت هذه الأفكار بسبب الضوء الذي تلقيه معاً على كيفية وجوب تنفيذ الإدارة.

العلم

أود أولاً توجيــه الإنتبــاه إلى دور العلــم في تحقيــق نظريــات الإدارة وعملياتها. وإني لا أتحدث عن كيان فكرى إسـمه «الإدارة العلميـة» التـي كـان لها عرضها الخاص في كتابـات فريـدريك وتيلـور وتابعيـه وناقديـه. فـإني أوجـه نفسى بدلاً مـن ذلـك نحـو مـا هـو وراء هـذه المدرسـة الفكريـة، وعـلى وجـه التحديد إلى ما يمكن أن يكونه المدخل العلمى المسائل الإدارة، وكيف يؤثر هذا في إمكان وجود شيء إسمه «علم الإدارة» يولد كحقـائق عمليـة تمكـن إذاعتهـا بين الناس.

ولا يمكن أن ننمي الإدارة عـلى أسـاس أن لهـا جوانـب مـن العلـم إذا مـا أبقينا على فكرة القرن التاسع عشر عن العلم. فـلا يمكـن أن يكـون لـدينا علـم يهتم بكل معاملات الإنـسان في جميـع عـدم حـصرها، وعـدم حتميتهـا جزئيـاً، وهدفيتها الطبيعة، وحريتها المحدودة، ونحـن مازلنـا نـستخدم علـماً ميكانيكـاً حيث السبب والنتيجة هما الأسـاس النظـري. يجـب إذن أن نـستدعى أشـكالاً مختلفة جديدة من العلـم الحـي تفـسح مكانـاً للهادفيـة وطلـب الوصـول إلى الأغراض، والتعليم غير المشروط، والإختيار الحرفي مناسبات متعددة.

وإن الكثير من التجارب التنظيميـة التـي يمكـن أن تختـبر علميـاً، ممثلـة لـسياسة جديـدة أو عمـل جديـد تجـريبيين قـد زاد، وسـيزيد بدرجـة وفـيرة، مجموعـة الأسـس والتطبيقـات التـي يحتويهـا علـم الإدارة، وذلـك لا يمكـن أن يكـون إلا كـذلك، مادمنـا نعـرف ماهيـة منهـاج العـالم المعـاصر. وكـما أشـار

الدكتور بجيمس ب. كونانت وآخرون فإن أي المناهج المبتكرة التـي تـستدعيها طبيعة المشكلة يمكن أن تأتي للفرد بـالحلول الحقيقيـة. وغالبـاً مـا يعنـى هـذا مزجاً مرنـاً بـين الإسـتنتاج والإسـتنباط، كـما يعنـي العمـل عـلى بنـاء الحقـائق والإفتراضات في نفس الوقت، ويعني التـساؤل الجـذرى الموجـه نحـو الـسياسة والعمل القائمين. فإذا كانت روح العلم حاضرة فـإن الأجوبـة المفيـدة يجـب أن تتحقق.

ويجب أن يثار تحذير جديد ضد الإدعاءات العلمية المتمادية في الإدعـاء، وضد الإتيان بنتائج يمكن أن تكون غـير حقيقيـة، ممـثلاً في التـذكير بـأن الإدارة تهتم على وجه الخصوص بالكليات، وبضم الجزئيات بعضها إلى بعض في كليات فعالة، وأن عليها رعايـة كليـة الهيئـة في عملهـا، وكليـة العلاقـة بـين الأشـخاص والمـنظمات. فـإذا قـام التحليـل العلمـي- كـما هـو الأمـر أحيانـاً- بتفتيـت، أو تشريح، أو عزل جوانب من الظواهر المشاهدة، وأخفـق في أن يـرى مـا أسـماه البعض حديثاً بالجشطلت، أو الميدان، فإن الخطأ لابد أن يدخل إلى النتائج.

وبإختصار، فإن إستخدام العلم، وخلق علم للإدارة أمـر يجـب أن يقـترب منه بعناية وبإحساس بالحدود. فالطريقة العلمية التي تستخدم في حالـة وبـاء الإنفلونزا لا تكـون حـتماً طريقـة علميـة في تقـديم خطـة للحـوافز أو في نقـل مصنع من الشمال إلى الجنوب.

وهـذه الإشـارة كـأداة ومنهـاج إداريـين تستحـضر في الـذهن، بطبيعـة الحال، الإهتمام الجـاري بالوسـائل الفنيـة لحـل المـشكلات التـي يفـترض أنهـا

تستدعى المعالجة العلمية تحت شكل ما. ومع هذا، فيما أن الإدارة ترى في أشكالها المتعددة كتتابع لحلول المشكلة، فإنها تقترب من أن تكون علماً حيوياً في كليتها وفي أجزائها التطبيقية. وستساعد النواحي الخاصة بجمع ودراسة الحقائق ذات الصلة بالإدارة، والتجارب المتحكم فيها بحثاً وراء الإجابات الدقيقة، ستساعد هذه كلها اللب العلمي للإدارة على أن ينمو في الأهمية وفي القيمة.

الديمقراطية

أستطيع أن أفعل أقل مما يمليه على العدل هنا نحو إعتقادى العميق في فلسفة الديمقراطية، وفي ممارسة الديمقراطية النيابية أو الجمهورية، وفي الأشكال السائدة للمساواة والحرية التي تقدمها. فتحت تأثير هذه الفكرة العظيمة يكاد مناخ الشعور العام يربط بصعوبة بين التفكير الديمقراطي والتحكم في الشئون الفردية والعامة المنظمة.

إن أمل الحياة الأمريكية، كما تقول جملة كانت عنوان كتاب هام لهربرت كرولى رئيس تحرير مجلة الجمهورية الجديدة، أمل في نوع جديد من الحياة لكل من يشترك في هذه الحياة، وهذا أمل في كل قيمة ذاتية للفرد بغض النظر عن كل الظروف الخارجة عن ذاته، أمل في أن كل فرد سيعامل كغاية في ذاتها، وألا يتلاعب به كوسيلة لتحقيق غايات الآخرين، أمل في إحترام كل فرد، وفي تكامل كل فرد، دون نظر إلى الجنس، أو العقيدة، أو اللون، أو الدين. إنه وعد للمشاركة على أساس صوت واحد للرجل الواحد في الشئون العامة للمجتمع الذي تتحكم في سياسته الحكومة برضا

المحكومين، والذي تتمتع فيه الأغلبية بتـأثير قـوى، ولكـن مـع أقليـة لهـا دائمـاً حرية الكلام لتفصح عن آرائها ولتؤثر في سبيل إعتناق هـذه الآراء. إنـه أمـل في توجيـه الأمـور العامـة بواسـطة أفـراد منتخبـين مـن بـين المـواطنين ومـسئولين أمامهم. هذا أمل في الإشراف العام المتمثـل في فـصل الوظـائف التنفيذيـة عـن التشريعية وعن القضائية لحماية النـاس، مـع تكامـل هـذه الوظـائف لتعـبر في النهاية عن سياسات وأعمال موحدة في سبيل الصالح العام.

والديمقراطية بإختصار جوانب لثلاث حقائق. فإنها أمنية، أو فكرة مثالية، لطريقة تنظيم الحياة العامة التي نعتقد فيها لنحافظ على مناهج التـوازن بـين الحياة والحرية والبحث المحير عن الـسعادة بواسـطة أولئـك الأشـخاص الـذين يكونون دولة سياسية. ومع ذلك فإنه لمن دواعي أسفنا وإعتذارنا أن تكـون لنـا خطايا هامة نشأت من إستبعاد بعض جهودنا الموجهة نحو إقامـة بعـض هـذه المبادىء الديمقراطية في المجتمع. ومن ثم، فإن الديمقراطية شيء أكثر مـن أنهـا مثالية، فهي في المقام الثاني طريقة للجهـود الموجهـة نحـو تطبيـق المبـادىء في مسالك عملية بدرجة يكون فيها رضا الأغلبية ميسور الحصول عليه.

وفيما بعد ذلـك، فإنهـا في المقـام الثالـث المنـاهج الخاصـة التـي وجـدت فاعليتهـا في تـسجيل، وفي قيـادة، وفي إعطـاء النتيجـة العمليـة لرغبـات الـرأي العام في المجتمـع أو في أي قـسم مـن أقـسام هـذا المجتمـع. وهـذه الوسـائل تجريبية دائماً. وتعطى بعض الإجـراءات المختلفـة نفـس النتـائج أحيانـا، أو مـا يقترب من ذلك. ومع ذلـك فـإن التعلـيمات العريـضة للإجـراءات تعـرف بأنهـا

المداخل المطلوبة أساساً لتحقيق الشعور الديمقراطي. فعلى سبيل المثال نحن نعرف ونحدد كل دائرة إنتخابية وننظم لتمثل مصالح الجماعة الرئيسية داخل هذه الدائرة الإنتخابية ونقدم الحقائق المطلوبة للجهاز التمثيلي عن الأمة، ونسعى للحصول على الإتفاق، ونختبر القرارات المعتمدة، وتشمل هذه خطوات ديمقراطية وجد أنها تطبيق لشكل واسع في مجالات أخرى فوق المجال السياسي. وبالتأكيد قد أصبحت حياتنا مشبعة بها لدرجة أن الأمريكيين مرتبطون أساساً بأن يتفهموا المجتمع المتعدد التنظيمات ذا الجماعات المرتبطة بعضها لبعض بدرجة تفوق هذا التعدد في أي مجتمع آخر. «نظم لجنة» ما هو إلا أحد شعاراتنا المفضلة للدفاع أو للهجوم. والحركة العمالية بأجمعها مثلها مثل الجماعة القومية للمنتجين، والغرفة التجارية الأمريكية، وعدة آلاف من الجمعيات العمالية كلها عبارة عن تنظيمات المصالح جماعات تؤثر تأثيراً مباشراً وغير مباشر في الإدارة الصناعية.

ووجود هذه الظواهر الديمقراطية يوجه الإهتمام إلى المشكلة الملحة الخاصة بتوازن الصالح العام مع مصالح الجماعات بطرق الجماعات؛ بطرق تؤكد أن الصالح العام قد أكتشف بحكمة، وتأكد، وسعى إليه على وجه التقريب، وطوال إستمرار تضارب المصالح بين الجماعات الذي لا يمكن الخلاص منه. وتبقى مشكلة التمثيل بين الجماعات مع شيء من التكامل في القرارات بشكل خلاق، على أنها ضعف في المنهاج الديمقراطي لم يعالج بعد، وخاصة في حالة غياب أي نظام لتأكيد عدم إجتثاث الطبيعة الأخلاقية للسلوك الديمقراطي الجماعي، شاملاً الإقتناع بالحاجة إلى

السيادة الخلقية للصالح العام.

وتقوم المناقشة الإقناعية النابعة من المطالب الطبيعية للحياة البشرية والشخصية الإنسانية كدليل على صلاحية الديمقراطية كما تواجهها الإدارة. فالشخص الصحيح مستقل إستقلالاً معقولاً، ومسئول ذاتياً، ومدفوع ذاتياً ومحقق لذاته من خلال إختباراته الشخصية للمهنة ولغيرها. فذاته مؤسسة بكل قوة، وعلى وجه الخصوص في المواقف الإجتماعية، حيث يكون لهذه الذات حرية العمل في حدود معينة. فحرية العمل إنما هي حالة ديمقراطية أساساً، والمجتمع الديمقراطي هو ذلك الشكل من العمل الإجتماعي المتجه في الطريق الأكمل لنمو الشخصية الناضجة والمسئولة، بدرجة مستقلة وحساسة للمجتمع في نفس الوقت.

وهذه الحقيقة الأساسية التي لا يمكن مهاجمتها لها في تقديرى تطبيقاتها الممكنة في جعل العملية الإدارية أكثر ديمقراطية. فهي تشتمل على المنطق السيكولوجي المقدر له بالتأكيد أن يكون أكثر قبولاً من جانب الإداريين، ما دام علم النفس للفرد الصحيح، كما يشرحه العلماء غير المتطرفين، يكتسب القبول. وسوف أشير إلى ذلك بدرجة أوسع في محاضرتي الثالثة.

وبغض النظر عن الدكتاتوريين الذين لم يفحصوا داخلية الديمقراطية من الناحيتين النفسية والأخلاقية، فإن الديمقراطية ليست في مجال الدفاع عن نفسها، بل هي على العكس من ذلك تماماً. فهي تمثل المدخل الذي يقدم في طريقه إنطلاقة القوى المشتركة، وسلطة الحقائق، ومسئولية الأفراد،

وتأكيد القوى الإبداعية للفرد. وإن أشكالها المتعددة بعيدة عن أن تكون بالغة الكمال، ولكن سلوكها الواضح أقل نفاقاً عما يبدو لمواطنى آسيا وأفريقيا. والأعمال الإقتصادية للديمقراطية مازالت في مرحلتها البكرة، رغم تحذير بعض الناس المستريحين عندما يرون قوة الحركة العمالية، وعندما يحس الآخرون بإتجاهات المنظمات الكبيرة نحو الإحتكار. ومذهب الديمقراطية الإجتماعي في العلاقات بين الأفراد ربما يكون غير ثابت على حال واحدة بعد. ولكننا جميعاً أكثر تساوياً وأكثر حرية من أفراد آخرين في عديد من المجتمعات التي يمكن للمرء أن يشير إليها. وهناك بالتأكيد علاقة بين هذه الحقيقة وبين فيض نظامنا الإقتصادي الذي قيل عنه إنه موضع غيرة العالم، حيث لا يخشي لماديته وما يتبعها من «نظام عسكرى».

القوة

يجب أن نقدر هنا حقيقة القوة الشخصية والحاجة إلى ممارستها الحرة في النواحي الإبتكارية، فمن الواضح أن الدور الإداري هو أحد مصادر إشباع الرغبة في التعبير عن القوة التي يقدمها مجتمعنا. وإنه من الممكن والمرغوب فيه في منظماتنا أن يسهم الأفراد ذوو الميول التوجيهية في ممارسة دوافع قوتهم. فإنه من الطبيعي أن يكون للفرد دوافع للحصول على القوة، وذلك بتمكين آرائه من التأثير في جماعة منظمة. ويسعى الناس بكل تأكيد، بدرجات مختلفة، وفي أماكن ومناسبات متباينة، وفي شكل طبيعى، إلى تحقيق ذاتياتهم وإلى تنميتها عن طريق إستخدامهم للقوة.

والمشكلة هي أن نستخدم ما يمكن أن نسميه، بغير دقة، بالطموح

كدافع خلاق يقدم الفرصة للشخصيات القوية لتعمل في النواحي المنظمة التـي تساند حرية التنظمات الإجتماعيـة في مجتمعنـا ولا تـستغلها أو تـدمرها. وإنـا لنحتاج إلى معرفة الرجال ذوي القـوة الذاتيـة أكـثر مـن غـيرهم مـن بـين آلاف الرجال الضعفاء وغير المستخدمين لطاقاتهم الكاملة، أولئـك القـائمين بالبقـاء في المرتبة الثالثة أو الرابعة من القيـادة، ثـم نتأكـد مـن أن الحـوافز المتاحـة لهـم لإستخدام كامل قـدارتهم تمكـن جهـودهم مـن المـساهمة في القيـادة لتحقيـق الخير العام.

تلك مشكلة غير أكاديمية. فلدينا في الوقت الحالى أمثلة من المجرمين ومن العاملين الأنـانيين في داخـل وخـارج الأعـمال والتنظـيمات العماليـة تكفـي لأن تخوفنا من الخطر المحتمل الذي يمثلـه رجـال فاسـدون يـستخدمون قـوة غـير محدودة لها صفة تدميرية متحدية للقانون. وعلاج هذه الحالة بعـضه قـانوني، ولكـن لتطبيـق القـانون صـعوبته. فلقـد رأينـا إلى أيـة درجـة يمكـن أن تكـون التنظيمات الذاتية للأعمال أو الإتحـادات العماليـة ذات خطـورة. والقـول بـأن هذه المشكلة تعليمية جزئياً قد أصبح قولاً بالياً ذا صـفة عامـة جـداً بحيـث لا يمكـن أن يـساعد عـلى حـل المـشكلة. فمـشكلة نقـد، ولـيس القـول بمعاقبـة، إنحرافات البحث عن القوة، بشكل لا يهتم بـالأخلاق أو بـشكل غـير خلقـي في مجتمعنا، مازالت مشكلة تحتاج إلى حل.

ووجود الإدارة في يدي فرد ذي إرادة ذاتيـة، أو معتـد بدرجـة كبـيرة أو لا يتمتـع بـضابط خلقـي، يمثـل ظـاهرة قديمـة قـدم الأجيـال. ولكنهـا يجـب أن ترى بشكل تناسبي في المجتمع الديمقراطي. أمام مـن يكـون الإداري مـسئولاً؟ إلى أية درجة منحت له السلطة؟ ما هي مناط المسألة التي لديـه قبـل أولئـك

الذين إستخدموه وقبل زملائه؟ هذه أسئلة يجب أن تضعها مجـالس الإدارة، أو مجالس الوصاية إلى جانب ميثاق للواجبات والحقوق موضحة بدرجة معقولـة باديء الأمر. وهذه تبدو على أنها منطقة تختلط فيها الظلال بالأضواء أكثر مما يجب أن تكون عليه، وذلك بسبب وجود تصور خاطىء عام عن سلوك المراكـز الإدارية التي تعطي الإداريين سلطات مطلقة من وجهة النظر العملية. فالنمط التسلطي بدلاً من النمط الديمقراطي هو النمط الذي تمارسه أغلبية كبـيرة مـن الناس في خفية وعدم إعلان. وهذا هو الداعى لزيادة الدور غـير المبـاشر الـذي يؤديه حملة الأسهم، والإتحادات العمالية، والمشرعون في فحص وتحديـد القـوة الشخصية للمنفذين أكثر مما يعترف به الإداريـون أنفـسهم دائمـاً. ولهـذا أيـضا نعرف لماذا يقوم المراقبون والمستـشارون الإداريـون المؤهلـون بـأداء وظيفـة لا غنى عنها، ناقدة، ومقومة، في مجال الناشط المؤكدة بدرجة فائقة غـير مقبولـة من جانب أصحاب القوة والباحثين عنها.

وفي الحكومة يواجه صاحب الوظيفة الإنتخابيـة مـشكلة أحقيـة وكـسب حالة إعادة الإنتخاب للوظيفة التي يمكن أن تمارس فيها القوة، على أنها عمليـة فحص ورقابة على سلوكه. ولكن على الصناعة أن تجد وسيلة لوضع حل عمـلى يقيد بدرجة كافية موظـف الـشركة المـتمادي في إظهـار قوتـه وكيـف يمكـن أن تضع حداً لهذا التمادي بدرجة كافية.

ويمكن أن تكون ممارسة القوة الشخصية بـشكل آمـن للمجتمـع ومـرض للفــرد مــشكلة دائمــة. ولكــن المجتمــع الــديمقراطي قــادر عــلى أن يــرى التوتر والتضارب والمصالحات الممكنة بوضوح أكـثر وبتوفيـق بنـاء أفـضل مـن

أي مجتمع آخر، فنحن نحتاج إلى كثير من الميزات الشخصية القوية المتضمنة هنا، ولكن المسائل التي نبحثها ترتبط بشكل وثيق بموضوعات تتعلق بطبيعة السلطة والطريقة التي تمارس بها تحت ظروف تنظيمية مختلفة.

وستوضح كلمة أخيرة درجة التقدم الواقعية في إستخدام القوة إستخداماً مبنياً بشكل تدرجى. فهناك الجماعة التي تتسلط عليها حالة سلبية، أو تعاون عدائي، أو تعاون إجبارى، أو رضا بعد المشاورة، أو مساهمة نشطة في ممارسة القوة المشتركة للوصول إلى القرارات. وأخيراً هناك الوصول إلى إتفاق على سياسة بواسطة مشاورات تأكيدية شاملة، تتحول فيها الإختلافات إلى قرار متكامل ذي شكل جديد. وفي هذه العلاقة الأخيرة يعبر عن القوة بأكثر الطرق الديمقراطية صدقاً.

السلطة

ومن الطبيعي أن تؤدي هذه الإعتبارات إلى عرض تلخيصي لمشكلة السلطة في المنظمات وللوسائل التي تمارس بها على أكبر قدر من الإنتاجية. ولقد أعطيت الفكرة العامة للسلطة تعبيراً كلاسيكياً في الجملة المأخوذة من الإنجيل: «إني أقول للشخص تعال، فيأتي، وأقول لشخص آخر أمض فيمضى». ولكنه في مناخ المنظمات الديمقراطية يحتاج إلى ممارسة للسلطة أقل إطلاقا من ذلك، كما تتوقع، لأن هذه الإستراتيجية في العمل محتمل جداً أن تثير إستجابات الرضا والموافقة والتحمس المعبأ ذاتياً أكثر من غيرها.

وفيما يلي نعرض للطرق التي تمنح بها السلطة أو تخصص. فالملوك

يولدون ومعهم السلطة، والموظفون العـامون في المناصـب الإنتخابيـة ينتخبـون لها، وكثير من القادة الإداريين يعينون فيها، والدكتاتوريون يستولون عليها غالباً بالقوة. وهناك سـلطة الوظيفـة، وسـلطة الـشخص، وسـلطة الحقيقـة، وسـلطة إتفاق الجماعـة المطلـوب منهـا إصـدار القـرارات. وإن العمليـة النفـسية التـي تستغرق الشخص الذي أمر أو تأثر بسلطة قرار مـا، إنمـا تختلـف في كـل أنـواع المواقف التي تمر به. فهذه العمليـة لهـا إتـصال بـدوافع القبـول، وتفهـم الأمـر الصادر، والإتفاق مع القيادة، ودرجة المعرفة السابقة بكلية المشكلة.

فإذا قال المرء ببساطة إنه من حق الشخص المستولية عليه فكرة الـسلطة أن يعطى الأوامر وأن يتوقع طاعة مباشرة وكاملة، فإن فكرة مزيفـة أو مـضللة عـن التأكيـد الـدفاعي مـن الناحيـة النفـسية لممارسـة الـسلطة في مجتمـع ديمقراطى، تكون هي الناتج.

وإذا ما نظر المرء إلى السلطة بإهتمام أكبر على العوامل الخاصة بإتخاذ القـرارات الـضمنية والمعلنـة، فـإن تحليـل كيفيـة إتخـاذ القـرارات بحكمـة يكون في محله. فهناك قرارات سبق إصـدارها تطبيـق الحقـائق والآراء ذات الـصلة بالموضـوع، أو ربمـا تقبـل في بعـض الأحيـان عـلى أسـاس دليـل غـير كـاف، أو غـير متـاح، أو غـير قـائم، لأن هنـاك إختيـارات يجـب أن تـتم، وعملاً يتحتم أن يتقدم. ولا شـك أن أحـد عوامـل القـوة في بعـض الإداريـين هو قدرته على أن ينجز بعض الأعـمال الحدسـية بنـاء عـلى دليـل جـزئي أو بناء على إحـتمالات غـير منظـورة أفـضل مـما يـستطيع غـيرهم أن يفعلـوا. ولكن مثل هذا الحدس غالباً ما يكون ثمـرة الإنغـماس الـسابق في مـشكلات

مماثلة لها صلة ضمنية بالموضوع. وإن التشبع الطويل المدى بخبرات المركز الإداري النمطية يثير بلا شك متناقضات عن حكمة القرار الإداري.

ولكنه، من الناحية النفسية، سيخمن صاحب السلطة عندما يتحتم عليه ذلك فقط، فهو سيسلح نفسه قبل إتخاذ القرار بكل البيانات المتعلقة بالموضوع على قدر الإمكان، وسيستشير الآخرين الذين لهم معرفة أو رأى متصل بالموضوع، بغض النظر عن وظائفهم ومراكزهم الإجتماعية. وبنحو إتخاذ القرارات الجيد نحو أن يكون عملاً مشتركاً. فهو يأخذ في الحسبان أكبر قدر ممكن من العوامل ذات الصلة المعروفة لأي شخص متمكن. فإتخاذ القرار ليس مبنياً على المركز الإجتماعي ولكنه مبني على حكمة الحكم، والقرارات الجيدة لا تحتاج إلى تغيير سريع أو تصحيح مادامت الأحوال باقية على ما هي عليه.

ومن الناحية التنظيمية، يجب أن يكون الإداري قادراً على الإجابة عن مثل الأسئلة التالية قبل أن يمارس سلطته: ما هي أنواع الحقائق المطلوبة؟ أين نبحث عنها ؟ إلى أية درجة يعترف بهذه الحقائق؟ ما هي الآثار المترتبة على إتخاذ القرار؟ من الذي سيتأثر بالقرار، وكيف يتأثر، وما هي ردود الفعل الممكنة؟ هل تدل موافقة أولئك المتأثرين بالقرار على أنهم سيكونون ممتنعين أو راغبين؟ هل يجب أن يبحث عن هذا المصدر ويعرف به الجميع مقدماً؟

والقرار الجيد، والإستخدام الحكيم السلطة، ينحو نحو أن يكون عملية إستشارية ومشاركة. والإستراتيجية الجيدة لإتخاذ القرارات من جانب

الجماعات العاملة لا تنصرف بالضرورة إلى مهمة إصدار الأمر والتأكيد على إنجازه بشكل مناسب. فيستحسن أن يقوم شخص واحد على تنفيذ الجانب الأخير من إصدار القرارات، ذلك الشخص هو نفسه صاحب السلطة.

وما دامت مطالب المسئولية والمساءلة واجبة الإهتمام الدائم من جانب الإداريين، فإن التفويض يجب أن يكون واضحاً ومراجعاً في فترات منتظمة، فمهمة تجميع البيانات ووزنها إنما هي وظيفة مختلفة عن وظيفة المراجعة التي تتحقق من أن القرارات قد نفذت.

وفي النهاية يكون الإداري مسئولاً عن العمل وعن نتائجه بشكل مستمر. وليس هناك تهرب من هذا الأمر الجبرى. فسلطة الإداري إذن إنما هي أمر أساسي في إلتزامه بأدائه. وفي مثل مجتمعنا نجد مشكلة رئيسية في هذا الخصوص تتمثل في: ما هي أكثر الدوافع جاذبية للآخرين المحققة لقبولهم أهداف المنظمة وتوافقهم معها، كما تمثلها الإدارة في المنظمة؟

القيادة

فلنتجه في دراستنا إلى تلك الفكرة القديمة جداً، فكرة القيادة، وذلك بعد أن بحثنا في المفاهيم المتصلة بالقوة والسلطة في مجالهما الديمقراطي، ولنركز إهتمامنا على القيادة الديمقراطية بكل ما فيها من صفات خاصة بالأعمال الإدارية- وفي المحاضرة التالية سنشير إلى فكرة التنشيط الإداري وبناء الروح المعنوية اللتين تمثلان إحدى مهام القيادة في المجال الإنعاشى.

إن من السهل القول بأن القيادة هي الجهد المبذول لجذب الآخرين

إلى مدار الأهداف المنظمة التي يسعى إليها شخص ما، بشكل يجعل هؤلاء الآخرين متشوقين للمشاركة في هذه الأهداف. غير أن للأهداف كل المستويات المتباينة في الكرامة والنبل، والأمريكيون أكثر وضوحاً إذا ما إحتجزنا لفظ القيادة لنستخدمه فيما يتصل بالمسببات التي تورط التابع كلية. أقول هذا برغم إننا جميعاً متصلون بما يمكن أن يقال عنه إنه مسببات جزئية وإنجذابات خاصة منظمة، لها أحقيتها وصحتها. ولكنه في عمل الإدارة ينبغي إحترام مطلب الفرد لتحقيق ذاتية الكلية، وذلك إذا أمكن أن ينظر الإداريون إلى هذا المطلب بشكل إجتماعى عريض.

وإني أدرك أن الكلمة تستعمل أيضاً للإشارة إلى تفوق خاص و أمتياز كأن يقال: «إنه قائد في مهنته»، كما تستخدم للإشارة إلى أشخاص في وظائف كبيرة بغض النظر عن الكفايات الشخصية، كأن يقال: «الحاكم هو قائد حزبه السياسي في الولاية». وإستخدامي الخاص يتركز حول ذلك النوع من الرياسة الذي يتم وجها لوجه، ذلك النوع الموجه من أنواع النشاط القيادي.

ويجب أن يعترف للقادة على مختلف مستوياتهم من الأهمية كداعين للناس بعيداً عن التمركز حول ذاتيتهم، بعيداً عن الأمر التافه، وبعيداً عن الأمر العادي. فالقائد الجيد ينقذ حياتنا من الملل والبلادة. وفي هذه تتصور شكلاً نهائياً غير القيادة التي يتصورها الناس غالباً، فالقائد يساعد تابعيه للوصول إلى سمو ذاتى مرغوب فيه، وإلى علو فوق ما هو عادى، وروتيني في الدلالة الذاتية ومفهوم الأهمية. وربما يرفع بقدرته الأغراض التي قد تبدو عادية أو عديمة القيمة إلى إحتمالاتها الذاتية الهامة. فهو يوحد

معنى الحياة والعمل ودلالتهما، أو كما في القول المعـروف: إنـه يخلـص حياتنـا من الدمار- دمار عدم الجدوى وإنعدام الهدف.

وإني لا أتحدث هنا عن القائد الديني أو التربوي، إنما أحلل هـذه الفكـرة بما أنها متعلقة بالمسوغ الأخلاقي لأية قيادة في مجـال ديمقراطـي حيـث يكـون جميع الأشخاص غايات في ذاتهم لأول وهلة وليسوا وسـائل لغايـات الآخـرين- مهما كانت هذه الغايات جماعية، أو حكومية أو خيرية أو غيرها. فالخلاص من عدم الجدوى إنما هو هدية الحكمة والوضـوح الخلقـي. ولـيس هـذا محـدوداً بمساندة من عقيدة أو مذهب.

وفوق ذلك، فإنه يجب أن تكون غاية كل المـديرين في المجـالات الإداريـة لنـشاطنا الإقتـصادى مـشتملة عـلى بعـض الإعـتراف بهـذا الجانـب القيـادي لوظـائفهم. وكمجتمـع فإننـا بـلا شـك مقبولـون متـأخرين عـلى تبريـر عمـلى لإستخدام العلاقة بين القائد والتابع في المعترك الإقتصادي، فأساسـاً يريـد النـاس أن يقادوا، لا أن يؤمروا. وإن الإنجذابات الإغرائية نحو هذه الذاتية التـي نعتـز بها لأنفسنا إنما هي إنجـذابات منتجـة وخلاقـة. تلـك هـي إنجـذابات القيـادة القادرة التي تحس بأن عمل العالم يمكـن أن يكـون مـشاركاً في رفاهيـة البـشر، ليس فقط عن طريق الإستهلاك المرتفـع، ولكـن عـن طريـق «خالقيـة» الأفـراد المستعدة والمنتجة. فـإن إحـدى المهـام البالغـة الـضرورة لـلإدارة في الغـد هـي تكامل العمل اليومي مع دلالة الحياة الأخلاقية ورفـع قيمـة الـسجايا الروحيـة التي تمتلكها جميعـاً. وهـذا التحـدي يجمـل ممارسـة القيـادة إحـدى القواعـد الأساسية للقوة والأهمية.

ويجب ألا ينظر إلى هذه القيادة على أنها تنويم مغناطيسي، أو تميز في العلاقات العامة. إنما يجب أن تبنى على إستخدام الصفات الإيجابية والتي تنبه الناس الأصحاء المطالبين إلى أن تكون الحياة كلها ذات معنى عميق وذات معنى خير (كما تقول العبارة المشهورة لويليام جيمس). ويمكن الحصول على ذلك كما وجهنا أنفسنا نحو هذه المهمة في عالم الإنتاج والحرف والتجارة، على أساس أنها مهمة متكاملة مع الوظيفة الإدارية كما ترى بشكل ديمقراطي. فإذا فعلنا ذلك، فإن باقي أمم العالم التي تراقب حياتنا الإقتصادية بافتنان يتكون من الدهشة والرعب، يمكنها أن تقنع بنوايانا الطيبة عن طريق المثال الذي ضربناه وأصبح محط الأنظار، حيث يستخدم نظامنا الإقتصادي المواهب الخلاقة المتلهفة للغالبية الساحقة للمواطنين العاملين. ومجتمعنا الفياض يعرض نفسه على أنه خالق الثروة روحية ولشعور أخوى، وليس فقط مشتملاً على وفرة في منتجات نملكها ونستهلكها جميعاً بشغف شديد ولذة حيوانية.

ولقد حذفت الإشارة إلى بعض المسائل التي تستدعيها عادة مناقشة القيادة. ولكن هذا كان لإنقاذ فكرة القيادة من بعض التفاهات مثل شعبية القائد الإداري لأن له شخصية تستحب مقابلتها، أو لأنه يقص قصصاً مسلية، وينادي أعداداً ضخمة من العاملين معه بأسمائهم الأولى. ولم أناقش صفات القيادة التي لم تكتمل لدينا معلومات علية عنها، وإن كان الفهم العام، والتوافق التجريبي معها واضحاً بدرجة متزايدة.

ولقد وجه الإهتمام بدرجة أفضل نحو الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أن الصفات والمهارات، والإتجاهات، والمعارف المطلوبة من قائد معين

تعتمد بدرجة كبيرة على نوع الموقف الذي يعمل فيه. فرئيس الشركة يحتاج إلى صفات مختلفة وبدرجات مختلفة عن تلك التي يجب أن تتوافر في ملاحظ قسم. وعمدة المدينة يمتلك عادة صفات تختلف عن تلك التي لمدير كلية.

وسنقدم إشارة أخيرة عن فكرة القائد كرمز. إن الإهتمام الشخصى بالأهداف والأغراض والمطالب التنظيمية من جانب القائد، له قيمة عظيمة إذا ما كان القائد الإداري يتمتع بشخصية تهوى هذه الأهداف بسبب حرارته الذاتية وإقباله عليها بشغف. وهذه إحدى الطرق المشروعة لمقابلة البرودة، وعدم الذاتية، والصفة البيروقراطية التي تجتاح بسهولة منظمة تنمو عن طريق التراكم بلا قيادة. والإداري كقائد رمزي لا يمكن تزويره أو إصطناعه. وربما لم يكن هذا دور كل إداري قادر، ولكن الإحساس بوجود الدفء البشري والإهتمام الإنساني على قمة المنظمات يمكن أن يكون خبرة تملأ القلب وتعبيء الجهود للكثيرين في المستويات الوظيفية الأدني عندما يقتنعون بإخلاص القائد، وبإهتمامه الذاتي، وبشهامته. والمنظمات الإقتصادية مازالت بطيئة الإعتراف بحقيقة تعرفها بداهة كل منظمة تعليمية، وكل كنيسة، وكل أوركسترا- تلك هي أن أعضاء أو مكوني المنظمة يشتاقون إلى النظر إلى قائد إعتبارى كرمز يقف منبئاً عن الكل، له جاذبية إنسانية تجتذب الولاء.

فإذا ما سأل شخص عن الفرق بين الإدارى كإدارى، والإداري كقائد، فإن هنا إجابة حاضرة، فصفات القيادة وأهميتها بالنسبة للإدارة يبدو أنها تضيف بعض اللمسات الإنفعالية ذات المشاعر والإحترام

الحساس للتعامل مع الناس كأشخاص وكأفراد كاملين، تضيف هذا على أنه عوامل مساعدة. وهذا الإحترام ليس مقدراً من الناس فقط، بل إنه يؤدى إلى قادة أحكم، فإنه يعطى الرمز الصفات اللازمة لأن تجعله معززاً، ولأن تجعله يقود كمثال لذاته.

وفي كتاب سابق لي شاركت آخرين في إستخلاص أن القائد الجيد يحب المقودين والرجاء أن يجعل القائد الإداري هذه الصفة الرؤوفة خادمة لأعماله الإدارية، ومن ثم يكون دوره مشرباً أكثر من ذى قبل بنفوذ القائد.

الذاتية

ليس هناك مفهوم واحد للذاتية له صفة بالغة الأهمية في علم النفس والمشاعر السائدة حالياً. ومع ذلك فإن فكرة الذاتية تحتاج إلى المناقشة لما يكتنفها من غموض ترك الإداريين وكل من عداهم حتى عهد قريب دون نظرة واضحة محددة لسجايا الخامات البشرية التي علينا أن نتعامل معها جميعاً.

إن علم وفن الإدارة، أيا كانا، يعتمدان في جانب علاقتهما الإنسانية على المفهوم الشامل لطبيعة الذات البشرية التي يمتلكها القائد الإداري كمقدمة تعبر عنه. وعلى سبيل المثال، إذا ما كانت «الخطيئة الأصلية» أمراً نهائيا أساسياً في الإفتراض النفسي للفرد، فإنه يبدو أن خلاصات عن السياسة والمباشرة العملية لابد أن تنتج من هذا الإفتراض، تختلف عن تلك الخلاصات الناتجة من الإيمان «بكمال الإنسان». ومن ثم فإن الإشارة

إلى ما أتفق عليه نفسياً بدرجة متزايدة إنما يقع موقعه المناسب من الكلام، وإن كنت سأترك عرض هذا الموضوع إلى محاضرتي الثالثة، فأفي بذلك موضوعاً ألتزم به حقه كاملاً.

وعلى العموم، فإن المدخل الحديث لعلم سلوكي للإنسان، إنما يكون عن طريق فهم الإنسان «الطبيعي»، الصحي، السليم، كما يكتشف أمره حقيقة على هذه الحال. وكما يقول أحد الكتاب: «إن المفاهيم الرئيسية في علم النفس الحركي الحديث جداً هي التلقائية، الإستجابة الطبيعة، قبول الذات، التيقن من الدوافع، والإشباع». ويتم هذا المدخل عن طريق الخصائص الممكن إكتشافها للصحة، والرفاهية، والنضج، والإنجاز، وتحقيق الذات. وفي هذا يكون التأكيد على نمو وتقدم الكائن الحي، وعلى الذاتية، وعلى الإستقلال الشخصي، وعلى البحث عن القيم، وعلى تحقيق الرغبات.

وإن مايعنيه كل هذا بالنسبة للإدارة هو أنه عندما يعتبر الأشخاص أصحاء بالشكل الذي وصف هنا، فإن الإنجذابات والدوافع الإيجابية والتأكيدية سيكون لها التأثير بدرجة أكبر مما لو يحدث في حالة الفرد الأكثر سلبية أو الأقل صحة. فإذا ما تركزت المشكلات الإنسانية للإدارة بشكل كبير حول هذه الإنجذابات الدافعة التي أثبت علم النفس فاعليتها، فإن الطبيعة النفسية والإستجابات الخاصة بالكائن الإنساني ستكون لها الأهمية الأولي فوراً. وليست هناك بصيرة أكثر نفاذاً من دراسة الشخص الكلى في الوضع الكلى لحياته النشطة.

ويمكن تقديم أكثر من ذلك في مضمار الكلام عن الإتجاه الداخلي لعمليـة تحقيق الذات، وطرق التعلم والأشكال التـي تتأكـد بهـا هـذه العمليـة. ولكنـه يبدو أن الإشارة كانت كافية لتعد قاعدة لبحثنا المباشر. وإنه يكفـي عنـد هـذا الحد أن نذكر القادة الإداريين بأن أي إتجاه يشملهم نحـو البـشر وإمكانيـاتهم إنما يشكل كل عمل من أعـمال القـادة. ومـالم تكـن لـديهم صـورة فطنـة عـن الإنسان ودوافعه الخلّاقة فإنهم مخـاطبون الـدوافع الأضـعف بمـا في ذلـك مـن نتائج سلبية.

المساواة

أتجه الآن إلى فكرتين توضحان فكرة الديمقراطية، هما المـساواة والحريـة. لقد كان هناك كثير من الفهـم الخـاطيء بالنـسبة للفكـرة الأولى. وتوافقـاً مـع التعريف السابق تقديمه للديمقراطية، فإن المساواة هي إحدى الطرق التي تميز الوضع الإجتماعي الذي يتيح إمكانية أن يعامل كل شخص كغاية في حـد ذاتـه، وأن يكون فرداً مستقلاً إسـتقلالاً ذاتيـاً. فالمـساواة تـشير إلى مـستويات للعمـل وليس إلى مستويات ذهنية. فإنها تعمل جاهدة لتعطي كـل الأشـخاص، بغـض النظر عن قدراتهم العقلية والجسدية، الفرصـة التـي يحتـاجون إليهـا لتحقيـق أفضل الصفات التـي يمتلكونهـا. وهـذه الفرصـة المتـساوية لهـا صـلة بكميـات التعليم المرغوب فيها، وبالفرص الإقتصادية اللازمة لهم والمنمية لمستوى مـادى للحيـاة طيـب، وبـالأمن في الحيـاة الكـافي لتمكـين الـشخص مـن الإنتبـاه إلى إهتمامات جمالية وروحية حقة، وبالمركز الإجتماعي المفتوح نحو الصعود دون تفرقة.

وإن الطبيعة الطبقية لكثير من مؤسساتنا، بما يتبعها من مشكلات المركز، والسلطة وفرص الترقية، وغيرها، تعني في مجتمعنا أن المشاعر، والرغبات، والمطالب، والأماني، المركزة حول الإحساس بالمعاملة المتساوية، إنما هي في حاجة إلى تقدير يساندها جانب إدارة هذه المؤسسات. فإذا ما أصبحت المساواة كمطلب إجتماعى متجاهلة في الظروف الخاصة بالمؤسسة، فإن هناك دائماً إحتمال إنتشار شعور بعدم الراحة أو بالكرامة المخيبة والمركز المقيد، بين الجماعات الوظيفية بما يتبع ذلك من نتائج مقلقة. وفي أمريكا يتصور كثير جداً من الناس في كل الأنواع وتحت كل الظروف صورة أنفسهم بما تقوله الجملة المعروفة «إني مساو لأي شخص آخر في الفضل إن لم أكن أكثر منه فضلاً» ومشكلة ترجمة هذا المغزى العام إلى علاقات جماعية وتنظيمية مازالت مشكلة لم تحل حلا ًكاملاً، ولكنه يبدو أنها أقرب إلى الحل في بلادنا بما فيها من روح طيبة وولاء أكثر من حول كثيرة أخرى.

الحرية

إن معنى الحرية القائمة لدى الناس أو الذين يبحثون عنه، هو معنى أقل دقة ولكنه مساو في الأهمية بما فيه من أثر دفين وطويل المدى. وهذا المعنى- أو فلنقل نقص هذا المعنى- قد يزغ إلى عالم الإداري إذا ما إعتقد العاملون أن شروط إستخدامهم شاقة جداً، وإذا ما كانت القوانين والقواعد التي تحكم نظامهم قاسية جداً، وإذا ما ضيقت الحياة أو كانت تضيق نتيجة للقيود المفروضة في العمل، وفي المسكن، وفي المعبد، وفي غير ذلك.

وحيثما يشترك العاملون المنظمون معاً، فإن حقيقة الحرية تتصل بحقوقهم في أن يكونوا لأنفسهم جماعات منظمة، وإشتراطات العضوية، وحرية التجمع، والخطابة، والمطبوعات، والتفرقة في الجنس والعنصر والسن. وعلى هذا، تبدو أهمية مجموعة من القواعد القانونية والخلقية المساعدة على حماية وتأكيد الحرية المنظمة والمنطلقة إلى المساواة في قوة المساواة .

والحرية فكرة لها كثير من الجوانب تتصل ببعض التحقيق أو الحرمان لإشتراطات ديمقراطية مؤثرة على الشخصية. وأثرها في الإدارة يتصل بالتنظيم الإقتصادي سواء أكان حكومياً أم مفروضاً ذاتياً، وبمشاعر المستهلكين، وبصداقة المجتمع، وفي جميع الإتجاهات الأخرى حيث يثير سلوك الشركه الإرادي التحكمي المبني على سياستها بعض المسائل التي تقيد من حرية الأشخاص. وإن الحركة الطليقة في سياسة المنظمة أمر يلقي الإهتمام الحساس من جانب القادة الإداريين في كل الأوقات.

ويجب أن ينظر هذا الإهتمام إلى الداخل وإلى الخارج. فهل نرفع الأسعار؟ هل ننقل مصنعنا؟ هل ننضم إلى غيرنا؟ هل نقيم عملاً جديداً متنافساً؟ فالإهتمام بهذه الأسئلة وغيرها كثير، إنما يجعل حرية الإداري مقيدة فعلاً بتقديرات ردود الفعل الآتية من المجموعات المختلفة. ومن ثم، فإن القول بفكرة الحرية، أو الرغبة في الحرية، أو إمكانية الحرية، أو القرارات المتعلقة بمجالات النشاط التي يتحتم فيها أن تترك الحرية المجال للتنظيم أو للقانون، أو أهمية الشعور بالحرية الشخصية- إن القول بأن كل هذا لايؤثر في التفكير والعمل الإداريين إنما هو قصر نظر في أعلى درجاته.

وإذا ما رجعنا بالإشارة إلى مناقشتنا للذاتية، فإن مناقشتنا تلك تناسب الملحوظة القائلة بأن بناء النفس يشمل حرية معينة في الإختيار، كما يشمل بالتأكيد حرية في إرتكاب أخطاء قد تبدو خطيرة للبعض، وإن كانت شرطاً أساسيا لكل تعليم ونمو. ويمكن للفرد، عند هذه النقطة، أن يحول المناقشة بشكل ملائم نحو الإشارة إلى الأبوية في التعامل مع الموظفين. فالأبوية يمكن تعريفها بأنها السياسة الإدارية التي تهتم برفاهية الجماعة العاملة في الإدارة، والتي يقوم فيها القائد الإداري الأعلى بتقرير كمية الحرية التي تعطي للجماعة لتقرر بنفسها مسائل معينة في رفاهيتها. فالأبوية هي حرية صاحب العمل في تقرير ما هو خير للعاملين في الشركه متمشياً مع خطة جعلهم يصدقون أن الخطوات اللازمة لذلك قد إختاروها بأنفسهم وفي حرية، إذ أنها، على الأقل، لا تقيد حريتهم الأساسية.

وإني لم أوجه الإهتمام إلى أكثر من جانب واحد أو جانبين من جوانب مسألة الحرية، ولكني أثق أن هذا سوف يدق أجراس التحذير في تأملات الإداري، عندما يتفكر في وزن مطالب الحرية، سواء أكانت شخصية، أم جماعية، أم عامة.

وفي بعض المناسبات قد يصيبنا الذعر من مواجهة بعض المعايير السياسية التي يبدو أنها تعتدي على حرية الفرد. ولكننا إذا نظرنا فيما وراء حدودنا إلى الدول الكلية، وتأملنا عدد ومدى المعايير السياسية والإقتصادية وغيرها، التي ما هي إلا إنكار مطلق لإستقلال الفرد ذاتياً، فإننا لا نفشل في تقدير نعمة الحرية التي نقترح المحافظة عليها، ما دمنا نتعلم كيف نعيش بفاعلية في مجتمع تنظيمى، لا مفر فيه من خطر إزدياد

ضغوط النظام والقيود.

الحب أو علاقات الوداد

يمكن أن يكون الشخص عدم الإحساس فيما يتعلق بحقيقة رباط الوداد أو الحب، رباط الحنو والشهامة والتعاطف القائم في شئون الخلق، دون أن يعترف بآثارها الظاهرة في مناخ المشاعر الذي نعيش فيه جميعاً ونتنفس بما في ذلك مناخ الجماعات المنظمة.

فإنه من السهل أن نترك مبهمات كلمة الحب تعتم مفهومنا لصفتها الدنيوية والأخروية كقوة محركة، فإنه من السهل جداً تجاهلها كمفهوم عاطفي أو شوقي، أو خلقي دينى. ولكنه في جميع مستويات الظروف المؤكدة لبقاء الإنسان حياً إلى أعلى قمم التحقيق الإنساني لحياته، لا يخفق الحب أبداً، وليس في أية حالة غائباً. فإنه يصبح الميسر لجميع المشاركات الإنسانية، فهو المثبت والأساس لفضائل الإستقامة والأمانة، والبحث عن الحقيقة، والصفح، والتضحية. إنه يوطد علاقات الرجال بالنساء، وعلاقات البالغين بالأطفال، وعلاقات الصديق بالصديق، وعلاقات الجار بالجار. وعندما تسنح الفرصة يضيف لمسات إنفعالية مساعدة للعلاقات بين الأمة والأمة. إنه الشعور واللمسة العظيمة للطبيعة الذي يجدده دواماً، شعور الهناء والرحمة الحانية، التي بدونها ينقلب الإنفعال إلى تلك الوحشية التي مازلنا نشاهدها في تكرارها كحقيقة مفزعة. وإنه، أخيراً، الشعور الداخلي بالأمرين الإلهيين العظيمين في ديانات العالم العظيمة، موجها لمشاعرنا نحو حب الله وحب كل الناس كإخوة. ولقد لخص الأمر في أنه

بالتأكيـد- إلى جانـب القـيم الكـبرى كالإيمـان والأمـل، فـإن «أعظـم هـذه هـو الحب».

فإذا ما إعترض شـخص الآن عـلى أن هـذا التبجيـل المتعمـد هنـا للقيمـة الإجتماعية البالغة الأهمية والخاصة بالتعبير عن الحـب في الـشئون الإنـسانية، إنما ليس مكانه هذا المجال، فإنى أعيد التأكيد بـأن الحـب هـو إحـدى الوسـائل الضابطة للفكر والشعور الذي نعيش فيه ونتحرك. وهذا حقيقي في داخـل أيـة منظمة كما أنه حقيقـي في العلاقـات الشخـصية الـصرفة. وإفـتراض أن الإدارى يترك إلتزاماته الأدبية والأخلاقية خلفه عندما يفتح باب مكتبه، إنما هـو نتيجـة تافهـة واضـحة في تفاهتهـا، فـإن التكامـل بـين المعنويـات والـسلوك الإنجـازى جوهرى. وسوف أوجه الإهتمام إلى ذلك في محاضرتي الأخيرة.

الخلاصة

وأصل في الختام إلى التذكرة التي أوضحتها بشكل عام في التـسعة الأفكـار والمفاهيم والأسماء لماجريات فكرية سائدة في كثير أو قليـل بـين جيلنـا، والتـي يبدو أنها تفرض نفسها بالضرورة في عـالم الإدارة. هـذه أفكـار مكيفـة ومؤهلـة ومكملة. وبدون شعور وعن قصد متعمـد متزايـد، عـلى حـد سـواء فـإن هـذه المفاهيم تلون وتثري فكرة الإدارة. فهي تعد المكان لها، وتقترح مكانها الـذهنى والعاطفي، كما تقـترح مـضمونها إلى حـد مـا. وهـي تعطيهـا العمـق والدلالـة المعقولة.

فالعلم والديمقراطية، والقـوة، والـسلطة، والقيـادة، والذاتيـة، والمـساواة،

والحرية، والحب، إنما هي هنا أسماء لطرق للتفكير في جوانب للحياة تواجه الإدارة. وما زال أمامنا أن نختبر الإدارة في مركزيتها الخاصة. غير أنه لا يمكن أن ينظر إلى الإدارة بعمق دون إيضاح هذه الأفكار المساعدة، التي تتعرض لكيفية معاملة الناس بعضهم لبعض ورد الفعل المترتب على ذلك.

وإن أية فكرة ذات أثر نافذ في المجتمع كفكرة الإدارة لا يمكن فهمها ببساطة بدون الإلتجاء إلى مصادر الضوء التي ألقت ضوءها من زوايا أخرى للرؤية. وهذا هو السبب الذي من أجله كانت هذه المحاضرة تمس الموضوع مساً خفيفاً، كما يبدو، إذا ما كانت هناك حاجة للتساؤل بعد.

فالشخص الذي سيتولى الإدارة في السنوات القادمة، يجب عليه لصالحه أن يأخذ في الإعتبار، ويدخل في نسيج فكره، ويجاهد أن ينظر دائماً نظرة عميقة إلى هذه المسائل المؤهلة للأهمية العقلية.

ويستطيع المرء أن يقول دائماً إن الإدارة- كفكرة إنجازية وأدائية- تشتق معناها، الأكثر عمقاً كما تشتق إتجاهها بدرجة أكثر من مجموع الأفكار الأخرى عما تشتقه من ذاتها، وهي بين هذه الأفكار قد بدأت تصبح ببطء أكثر نقاوة، وأكثر دقة، وأكبر أثراً.

ونحن نرى الآن، بشكل أكثر تحديداً، أن هناك طريقاً طويلاً بين أهرام مصر وبين شركة ستاندرد أويل بنيوجرسى وكثير من الشركات الأخرى الجيدة الإدارة.

المحاضرة الثانية

الإدارة كفكرة أدائية

تشتمل الإدارة في عملها على مجموعة من الأفكار المترابطة والمكونة لمضمون ونسيج وشكل الإدارة. ومن ثم، فإنه من بين أهداف هذه المحاضرة أن توضح تلك العوامل المكونة لهذه الفكرة الكبيرة. والسؤال الذي يواجهنا هو: كيف نؤدى العمل بحيث تتحقق الأهداف الإدارية؟ ولهذا، تبدأ المحاضرة الحالية بتعريفات. وتتقدم منها إلى تعميمات نفسية عديدة عن المكونات الإدارية. وتمضى إلى مناقشة مختصرة للعوامل الأساسية التقليدية المكونة للوظيفة الإدارية كأداة، ثم تختتم بشرح مفاهيم عملية معينة تحتاج إلى الترابط إذا ما كان للجوانب المساندة لعمل الإدارة أن تفهم بدرجة مناسبة، فن وراء الإختلاف البادي في الأشياء التي تناقش هنا توجد وحدة السياق مما يجعلها تلقى أضواء من زوايا مختلفة على القيمة الإدارية الدور الإداري وعلى مفاهيمه ومسئولياته. وفي النهاية يتوحد التباين البادي في الشرح في صورة كلية للإدارة لها صلاحية شاملة.

نطاق التعريف

ولقد فرق كثير من الكتاب بين الإدارة على أنها تكوين للسياسة وعلى أنها إنجاز لها، وفي هذا النطاق تعني السياسة كل خطة شاملة للإنجاز موجهة إلى تحقيق أهداف أو غايات محددة إلى درجة ما، كما تعني في

الوقـت ذاتـه تنفيـذ المنـاهج التطبيقيـة التـي تحتـاج إلى وضـع سياسـة مـا. ومع هذا فإن هذه التفرقة ليس معترفاً بها بشكل شامل. ولن أبذل جهداً كبـيراً في التفرقة بين الفكرتين أو أميز بدقة بين الكلمتين، فإنهما بحـق تتـداخلان معـاً عند تطبيقها بشكل عـام. وبـدلاً مـن ذلـك، فـسوف أسـتخدم في أغـراض هـذه المحـاضرة كلمـة الإدارة بطريقـة أكـثر مرونـة بحيـث تـدل عـلى كـل الجهـود التنفيذية في المستويات العليا للتنظيم والتوجه والرقابة. فمـدير المبيعـات هـو إداري لنشاط البيع في إستخدامنا للتعبير هنـا، وأمـين الـصندوق يـدير الـشئون المالية... وهكذا. «والموظفون التنفيذيون» هم مجموعة محـدودة بـشكل أكـثر من الإداريين، إذ أن تعبير «الموظفين التنفذيين» يستخدم ليدل على كـل هـؤلاء الموظفين شاملين للملاحظـين في أدنى المـستويات التقـسيمية، وهـم مـن يطلـق علـيهم أحيانـاً لفـظ المـشرفين،كما يـدل عـلى الإشراف الشخـصي المبـاشر عـلى جماعات معينة من العاملين في أثناء عملهم.

والإدارة في هذه المناشط المعقدة التي تؤكـد أن المنظمـة تعمـل وتحقـق أغراضـها. فهـي المركـب التنظيمـي الـشامل للـرأس والقلـب والـدورة الدمويـة والتفكير والشعور، عاملاً على مستوى التحكم في مصائر منظمة كلية من خلال أجزائها الكبرى.

فالإدارة هي مولد القوى المركزى للدوافع النابضة والروح التي تجعـل والمنظمة تنطلق لتحقق أهدافها . فالإداري إذن، هـو أحـد أولئـك القليلـين نسبيا الذين يرأسون بعـض المهـام الأساسـية في المنظمـة. ويمكـن أن يكـون أعلى أفراد المنظمة في القمة الإدارية، فيكون في النهاية مسئولاً عـن توجيـه

جهاز إداري، وعادة ما يكون رئيس المنظمة أو رئيس مجلس إدارتها.

ومع ذلك فإن كثيراً من الملاحظات البادية في هـذه المحـاضرات والمتـصلة بالإداريين تنطبق على كل مستويات الوظائف الإدارية العليا بنفس الدرجة من القوة. وهدفي هنا ليس في أن أعرف أسماء ما بقدر مـا هـو في أن أوضـح عمـل القادة الإداريين في المستويات العليا كدور واقعى وخلاق كى يصبح في الحقيقة واقعاً.

ويمكـن تعـرف نطـاقين عريـضين عـلى الأقـل لمـضمون العمـل. ولكنـه في تقـسيم آخـر توجـد الجوانـب الفنيـة للوظيفـة الإداريـة كـما توجـد الجوانـب الإنسانية، في حين أنه قد تشملها مشكلات كثيرة معاً بلا إنفـصال. ومـن ناحيـة أخرى، توجد تلك الوظائف التي تهتم بجانب واحد وتحتاج أول مـا تحتـاج إلى الكفايـات المناسـبة والتـدريب المناسـب. فنائـب الـرئيس في ميـدان الهندسـة الكيموية ربما يحضر معـه إلى عملـه مهـارات معينـة، تختلـف عـن تلـك التـي يحضرها معه نائب الرئيس شئون العاملين.

بعض التعميمات النفسية

تتشبع المهمة الإدارية كلية ببعض الجوانب النفسية العامة بدرجة قويـة. وتفصل هـذه بالهادفيـة، وبنـواحي الـدوافع، وبالأحكـام التطبيقيـة، وبالإنجـاز الفعلى للعمل. وإن لتحليـل هـذه النـواحي الأربـع قيمتـه الإضـافية في معرفـة جوانب المجهودات التدريبية التي سنتعرض لها في المحاضرة الثالثة.

ومـن الـصعب أن نبـالغ في التأكيـد عـلى أهميـة فكـرة قـصد، أو غـرض أو هدف، أو مرمـي المنظمـة عـلى أنـه أسـاس لكـل وجهـة نظـر أو عنـصر في

الإدارة. وحتى بدون تحليل عميق يمكن للمرء أن يتعرف عدة أغراض المنظمـة. وهنـاك الهـدف الرئيـسي أو الأسـاسي للمنظمـة، كـما أن هنـاك تلـك الأهـداف الثانوية، وهناك الأهداف الجانبية والمتعاقبة، وهناك الأهداف المباشرة البعيـدة المدى. وتثار عدة أسئلة في هذا الخصوص: من الذي يعرف غرض المنظمة؟ مـن الذي يستحث ولاء العاملين في المنظمة؟ من الذي يحكم عـلى أن الأغـراض قـد تحققـت أو أن العـاملين قـد جاهـدوا فعـلاً في تحقيقهـا؟ مـن الـذي يعتـبر أن الأغراض قد أصبحت عديمة الجدوى وأنه على المنظمة أن تغـير هـذه الأغـراض أو تغلـق أبوابهـا؟ مـا علاقـة الأهـداف القانونيـة بالأهـداف العامـة والخلقيـة الإجتماعية؟ من الذي يقرر التأكيد على الأهداف الجانبية أو الثانوية في أوقـات معينة؟

لا يمكن أن أتوقف لأتمعن هذه الأسئلة هنا. إنما أقول إن جوانب هادفيـة المنظمة يجب أن تكون في ذهن قادة المنظمة. فإنه مـن المـسئوليات الأساسـية للقائد الأعلى للمنظمـة بالنـسبة لنفـسه ولمـن يحيطـون بـه أن يتخـذ الموقـف الصحيح بالنسبة للمنظمة وأن يستمسك به.

وإن حقـائق قيـام المـنظمات وسـقوطها وذبذبـة كثـير منهـا بـين النجـاح والفشل إنمـا تـشير إلى حقيقـة التـضاربات الهدفيـة والقـصور الإداري في تفهـم الأهداف، وكيفية سيرها قدماً. ومن ناحية أخرى، توجد في المنظمات قـوة دفـع ذاتي قوية تجعل من أية محاولة للتغيير مرغوب فيها أو محاولة لحـل المنظمـة أمراً يتطلب شجاعة بطولية ومثابرة فائقة. فالمنظمات على جميع أنواعها تفنى بصعوبة.

وفي هذا الشأن، يتطلب الموقف أن نوجه كلمة عن الرأي العام القائل بأن الهدف النهائي لأية منظمة أعمال هو تحقيق الربح. فهناك أهداف يمكن معرفتها حقيقة على أنها قانونية أو إقتصادية، أو لكسب المهابة والمركز، أو إجتماعية، أو لكسب الثقة، وما إليها. وآخذين في الإعتبار الهدف المشروع المعترف به والمحقق لربح المساهمين يجب أن تتوازن وتتعادل أهداف أخرى للمنظمة. وقلما يكون هدف تحقيق الربح في منظمة لها كيان معترف به إجتماعيا هدفاً مطلقاً بلا حدود. فإذا ما أعتبر الإداري هذا الإدعاء، وهذا المعيار للنجاح، فإنه من مهام وظيفته أيضاً أن يقدر الوزن الذي يعطى من آن لآخر لجوانب الهدف الأخرى، حتى يجعل صورة المنظمة صورة واقعية عاملة على أن تحقق وظائفها الإقتصادية والإجتماعية في مثل مجتمعنا.

والنظرة الفاحصة للصالح العام والرغبة لتحقيق فكرة أهميتها المطلقة، إنما هي إعتبارات لا يمكن للإداري الحديث أن يغفلها. وعلينا بالتأكيد أن نكون شهوداً على حقيقة أن الأحاسيس العامة أكثر أثراً في الوصول إلى القرارات الجماعية عما كان عليه الأمر منذ عشرات قليلة من السنوات.

وكذلك، فإنه في كثير من المنظمات غير الساعية إلى الربح، كما هي الحال في المستشفى الخاص والمدرسة أو منظمة الرعاية الإجتماعية نجد أن هدف موازنة ميزانية سبق تحديدها إنما تفرض نفس النوع من التفكير المدقق المتوقع توافره في مدير الأعمال.

وغالبا ما تظهر في العمليات الصناعية التي تنهض بها الهيئات العامة

مطالب أساسية لتحقيق متانة المركز المالي وتوقع لربح تستفيد منه الخزانة العامة على أنه أمر حتمى.

وإفتراضنا أن القادة الإداريين ينظرون إلى ما يعلن على أنه هدف لمنظماتهم بشكل ضيق مطلق في نطاق الربح إنما هو من باب الخلط النفسي. وبدلاً من ذلك ينبغي أن تقيم الأهمية المتغيرة والنسبية للمجموعة المعقدة للأهداف، على أنها مهمة إدارية ضرورية مطلوبة بشكل مستمر.

و إن تفهم القوى الخاصة بالدوافع الإنسانية، وإنشاء السياسات والعلاقات المحققة للإستجابات الكبري الناتجة من هذه الدوافع الخلاقة إنما هو هدف بالغ الأهمية. وتشير هذه الحقيقة إلى مناقشتي السابقة لموضوع الذاتية بمعنى أن نفسية الفرد الصحيح إنما تقرر أن الشخص الطبيعي يفضل أن يحب على أن يكره، وأن يبني بدلاً من أن يهدم، وأن يكون مهتماً عن أن يكون ملولاً، وأن يكون متعاوناً بدلاً من أن يكون معادياً. وإن شهادة تجارب العلاقات الصناعية في ربع القرن الأخير إما لتثبت بكل جلاء أن هناك مجموعة كاملة من السياسات الإدارية يمكن إثباتها بدقة كي تظهر للقوى الإنتاجية والتعاونية ولإهتمامات الجماعات المتشابكة في العمل في جميع المستويات التنازلية. ولقد تأكد أنه من الممكن أن يكون هناك عدد من العاملين ذوى ولاء للمنظمة كلها بدلاً من ولائهم لجماعات صغيرة في داخل المنظمة.

وينبغي ألا تفسر هذه الإستراتيجية الخاصة بالدوافع والجهود التابعة لها لتنفيذ ما تكشف عنه على أنها جهد يتلاعب به أو يستغل. فإذا ما

إستطاع الإداريون أن يشوقوا الآخرين لكي ينجزوا عملاً أكثر وأفضل في مقابل أن يعطوهم إطراء لفظياً لا أكثر، فإن دراستهم تكون قد سارت في طريق الخطأ عند نقطة ما. فدراسة الدوافع يجب أن تتقدم بعمق كافٍ ولمدة كافية لكي تتجنب مثل هذه النتائج الخاطئة. وبدلاً من ذلك تكون النتيجة الصالحة في إتجاه الإعتراف بالإرتباطات المتبادلة المؤكدة للعمل التعاوني ليس فقط من جانب العاملين، بل لهم ومعهم.

وإن أفضل الدراسات الخاصة بالدوافع في الماضي القريب قد عززت وجهة النظر هذه. فالطريق لإثارة ومساندة إندفاع إيجابي خلاق نحو النشاط الإنتاجي هو أن تجعل هذا العمل ذا قيمة فعلية للعامل- ذا قيمة فيما يجزيه من كرامة، ومركز إجتماعي، وموافقة للشخص، وجزاء مادى.

وفي هذا الجانب من العمل الإداري المتمثل في الإنجاز يأتي التحدي الذهني للتفكير المدقق وللإستشارة في أشكال وطرق إدارة أمور مختلفة معقدة كالمعاشات، وبيع الأسهم للعاملين، والمشاركة في الأرباح، وإجراءات الإجتماعات، وإشتراطات الإجازات، وبرامج التدريب المعانة في معاهد خارجية، وفوائد إضافية أخرى. ولا يمكن أن يتحقق أي تقدم إداري بناء على روح معنوية عالية أو قاعدة عريضة من التعاون الإيجابى في العمل الجاري محققاً لأهداف المنظمة، ما لم تعن البرامج المثيرة من جانب كبار الموظفين وصغارهم الإستجابات العاطفية (الدافعية) المشجعة بكل حذق، وأن تقام بشكل دائم في سياسة المنظمة وإجراءاتها. وهذا معيار عملى لتكامل الإدارة الخلاقة.

وفيما يتصل بهذه الشعارات الخاصة بالهدف، والدوافع، والإنجاز، والأداء، فإني لا أحتاج إلا إلى ذكر القليل عن الأداء. فكل الدوافع والإنجازات، وكل الجهد المبذول لجمع الآخرين حول الفكرة الكبيرة الهادفة- كل هذا يفشل مالم تكن نتيجته الأداء المرضى.

ولكي يكون هذا الأداء مرضياً ينبغي أن يتفق مع المعايير المقبولة لكمية الإنتاج ونوعه، والبهجة في الجو السائد في العمل، وأقل كمية ممكنة من الإشراف المباشر المحتاج إليه. ولهذا سيكون هناك شرح أوسع لفكرة الأداء.

العوامل الأساسية في فكرة الإدارة

إذا ما إفترضنا أن هناك هدفاً له أحقيته قد أصبح مكتب القبول عن طريق جهود جماعة صغيرة منظمة، فإن السؤال التالي يتعلق بكيفية تقسيم الجهد الإداري الكلى إلى مكونات منفصلة، لها تباين وظيفي وتركيز، وقوة يختلف فيها بعضها عن بعض إلى درجة ما.

ولا تصف هذه العوامل النموذجية الخطوات التي تتبع عند البدء في مشروع جديد فقط، بل إنها تنطبق بنفس الدرجة عند إستخدامها لبناء مصلحة جديدة، أو عند التوسع في الوحدات القائمة أو عند إفتتاح مصانع جديدة. وليس هنا مجال تكرار الوصف المعتاد لهذه الجوانب الإدارية، لأنه إبتداء من فردريك تيلور، وفايول، وإيرويك، وكثير غيرهم أنشأت هذة الحقائق التفصيلية رأياً عاماً بين الأقسام الوظيفية. وبدلاً من التكرار، فإني سألفت النظر إلى واحد أو إثنين من الإعتبارات الهامة للنظرة

الحالية، عندما نشرح هذه العوامل التحليلية.

ونتعرف، بالإتفاق العام، العوامل التالية كمكونات أساسية للإدارة:

١-التخطيط

٢- التنظيم

٣-تعيين الموظفين

٤- المبادأة

٥-التفويض

٦- التوجيه

٧-الإشراف

٨- التنسيقي

٩-التقويم

١٠- تعبئة الدوافع.

ومع أن هذه الكلمات واضحة في معناه، إلا أن كلا منها يستحق بعض الملاحظات.

التخطيط

هناك حاجة اليوم إلى التمعن في وظيفة التخطيط في المجال الكبير للإقتصاد، أكثر من الحاجة الواضحة إلى خطة إبتدائية للتمويل والتصنيع والبيع، والعاملين، مهما تكن هذه الخطة مفصلة. وإن الهيئة الإنتاجية التي

تفشل في أن تنظر إلى المستقبل نظرة شاملة لتفاعل عواملها الداطية إنما تقع في خطر الإرتجال الذي ربما هدد قدرتها الكلية على الوفاء بديونها وإلتزاماتها. وفي شهادة منظمة تنظيماً رائعاً جمعها الأستاذ دافيد أيونج في كتابه «التخطيط بعيد المدى اللازم للإدارة» شرح هذه الحاجة رؤساء ممثلون للشركات، كما شرحوا بعض الوسائل والمنافع المتصلة بها. وفي هذا المجال يجب أن يبحث عن العمل التخطيطي الرائد في عالم يتزايد فيه نمو السكان، حيث لا يادأ فيه بدرجة كبيرة بكثير من المشروعات وحيث الوفيات بين المواليد الجدد مرتفعة وسريعة.

ويشار كثيراً إلى أن السبب الرئيسي للإفلاس بين المشروعات الإنتاجية الجديدة هو نقص رأس المال الكافي، كما تدل على ذلك إحصاءات الفشل، ويعني هذا بلاشك أنه في كثير من الحالات يرجع الأمر إلى مزيج من تخطيط إبتدائي ضعيف وقدرة ضعيفة على الإقتراض من السوق.

ومن الضروري لحركية كثيرة من الشركات أن يكون لها نظرة تمتد إلى الأمام عشر سنوات على الأقل. ومع ذلك فإن إعتماد مثل هذا التخطيط على التأثيرات السياسية والإقتصادية المنتشرة في العالم لا يمكن إنكاره، كما لا يمكن توقع غير المنظور بسهولة. وهذه الحقيقة تجعل التيقظ لمثل هذا التخطيط وثبات الفكر تجاهه أمراً واجباً لكل الإداريين الذين لا يفاجأون غير مستعدين.

التنظيم

ليس هنـاك سـبيل صـحيح أوحـد لتنظـيم شركـه مـا. ويحيـا الكثـير مـن الشركات فعلاً بالرغم من خططها التنظيميـة الـضعيفة أو عـدم وجـود خطـط أصلا. وإن درجة تفصيل الكيان التنظيمي، وعدد مستويات السلطة التوجيهية، وكمية التفويض من القمة، ونطاق لامركزيـة المـسئولية، ودرجـة تـوافر الخـبراء الإستشاريين لتقديم المعونة للموظفين الإنجازيين ودرجة (إذا مـا كانـت هنـاك درجة ما) مسئولية الإستشاريين عن الوظائف التنفيذية، وعدد القادة الإداريـين الواجب تبعيتهم التقديرية مباشرة للقائد الأعـلى (نطـاق الإشراف)- كـل هـذه أمور تتعرض لإختلافات حقيقية في وجهات نظـر كـل مـن النظـريين والعمليـين المتمعنين فيها.كما أني لا أقترح تبجيل هذه الأمور. إنما هي أمثلـة للموضـوعات الحساسة التي يجب أن يتعرض لهـا أفئـدة المنظمـين عنـد بنـائهم للمـنظمات والمحافظة عليها.

وإن ما يقرر تقسيم العمـل بـشكل أفـضل، وتكامـل الوظـائف، وتعـاون الإداريين، إنما هو الخرائط التنظيمية بدرجة أقل مما تحدثه قدرات وصلاحيات كل من أولئك الإداريين. وهناك حاجة متكررة للفحص الإداري الدوري لوصـف وظيفة الإداري مقارناً بحقائق مضمون العمل اليومى.

مثـل هـذا الوصـف الـوظيفي ربمـا يـأتي بـادىء ذي بـدء كجـزء مـن المسائل التخطيطية والتنظيمية. ولكنه عند فحص إنجازات العمـل القائمـة، إن- عاجلاً أو آجلاً، إذا ما إجتمع القادة الإدرايون مـع زملائهـم الأقربـاء في

العمل للنظر في بيانات هذا الوصف، لكان ذلك خيرة تدريبية قيمة، كما أثبت ذلك منذ عدة أعوام، لورانس أبلى، الرئيس الحالي للجمعية الأمريكية لإدارة الأعمال.

وعادة تكون البساطة في بناء المنظمة هدفاً مرغوباً فيه. وينطبق هذا على تفصيل خدمات الإستشاريين وعلى عدد مستويات السلم الإداري. ويبدو أن الإتجاه نحو تخفيض عدد الخطوات الإشرافية بين العامل ورئيس الشركة. وقد قوبل هذا المجهود بنجاح عملى، كما ذكر جيمس وورذى نائب رئيس شركة سيرز روبك.

وفكرة الإستشاريين فكرة هامة نشأت - على ما أعتقد - بواسطة الحربين. وإنه لمن الهام أن نحدد كيف وأين وتحت أية ظروف يدخل الإستشاريون في علاقات إنجازية مع الموظفين التنفيذيين، ليضعوا معلوماتهم الخاصة تحت تصرف التنفيذيين، دون إستخدام للسلطة، ولكن بدافع التسهيل وبوسيلة الإقناع.

ونتعلم اليوم إلى أية درجة كبيرة يكيف شكل المنظمة أحوالها وسهولة عملها. ولكنه يستحيل حقاً تحديد كيفية إمكان الحصول على هذه السهولة فيما يتصل بالناس والإنتاج والبناء. ومع ذلك فإنه من الحيوى للإداريين أن يدركوا هذه الصلة، وأن يكون تفكيرهم تنظيمياً عند بنائهم للمنظمة. والإختبار الهام لذلك إنما يأتي عن طريق التجريب، وليس عن طريق إعتناق إصرارى لنظرية معينة من نظريات التنظيم. ويمكننا القول بشكل عام في هذه المرحلة إن كيفية التنظيم عند القمة فيما يتصل بالوسط

وبالقاعدة يؤثر تأثيراً حيوياً في تيسير هذه العملة.

تعيين الموظفين

إن إختيار المنفذين الزملاء ورؤساء الأقسام الرئيسية مسئولية بالغة الأهمية. وليست هناك مسالك مختصرة، أو قواعد تقليدية، أو مناهج جاهزة يمكنها القيام بهذه المهمة، تلك مهمة حاذقة، فغالباً ينجح الناس في إطار جماعي ما في حين أنهم لم يتناسبوا تناسباً جداً في إطار آخر.

وتشير نقطتان أساسيتان هنا إلى دقة الوصف الوظيفي المستعمل كموجه جزئي، وإلى تجانس القادم الجديد مع زملائه الذين سيعمل معهم، فإن وجود عاملين سعداء في النطاق الأعلى للمنظمة لأمر بالغ الأهمية في تقرير روح، وحالة وإيقاع المنظمة جمعاء. وتصعب معالجة ذلك كله بعناية بالغة. فإن مشكلات تثار خاصة بإختيار غير موفق للزملاء، ومشكلات رجال غير مؤهلين للتقدم كما كان متوقعاً، ومشكلات أولئك الراغبين في الترقي إلى أقصى علو مع أقصى سرعة، ومشكلات الشاغلين لدرجات دنيا في السلم الإداري الواجب أن يقدم لهم التدريب، وأن توضح لهم فرص الترقي. وتستغرق هذه الملاءمات وقت الخبراء أكثر وأكثر كلما نمت الشركات. ومن ثم يصبح تقريباً لا مناص من أن يكون برنامج تنمية المنفذين مهمة وظيفية إضافية متصلة بالمدير الأعلى لشئون العاملين.

وعادة يمكن أن تترك مهمة التعيين في الوظائف الأدنى لرؤساء الأقسام، الذين ينجزون التعيين بالإشتراك مع مكتب الإستخدام الكائن بالشركة وعن طريقه. ولكنه حتى في أثناء حدوث ذلك يصبح من الهام أن

يكون هناك إتفاق مسبق على سياسة العمالة لتنشىء بعض مستويات الشروط الممكن تنفيذها والمعطاة لطالبي الوظائف الجدد في المستوى الأدني والعاملين في المكاتب.

المبادأة

أرجو أن أوجه الإنتباه، بإستخدامي لهذا التعبير، إلى مسئولية تنفيذ العمل على الجبهة العملية. «متى نبدأ أعمالنا التجارية؟» « متى تفتح المصنع الجديد؟» يجب على الإداريين، بناء على خططهم الخاصة، أن يبعثوا عنصر القرار الذي يحول السياسة إلى عمل والذي يقدم الإشارة الضرورية للبدء في العمل.

والمبادأة تقف في مواجهة عدم إصدار القرار والتردد في الإقدام على خطة العمل. وهنا لا يمكن الإستغناء عن الشجاعة وتأكيد الذات إطلاقاً.

التفويض

ربما لا تعالج منظمتان هذا الموضوع بشكل متطابق. فالكثير يعتمد على طباع كبار القادة الإداريين الذين يجب عليهم أن يفوضوا. ورغم ذلك، فإنه من الواجب، بشكل عام، أن تكون تفويضات المسئولية والسلطة واضحة وكبيرة عادة بقدر المستطاع.

ومن الواضح أن المساءلة يجب أن تفترض في بعض أشكال التقرير الدورى اللازم في المسائل المفوضة. ومن الواجب أن يكون هناك بعض الوسائل التي يتمكن بواسطتها القادة الإداريون من مراجعة الأعمال المفوضة بشكل دوري. وإن كلاً من هذه المجهودات - التقرير والمراجعة –

لا يمكن الإستغناء عنها إذا ما كان لحق التفويض أن يعمل بنجاح. ومادام التفويض ضرورياً نظراً لإزدياد حجم المنظمات، فإن إشتراطات للمتابعة الدقيقة يجب أن تتحقق بكل تفكير، وأن تستخدم بكل تدقيق. ويجب أن يدخل في يوم الإداري، أو أسبوعه، أو شهره، أو سنته، وفقاً لطبيعة واجبات زملائه، أن يعطي بعض الوقت المقدس لمتابعة أعمال رفاق القائد الإداري الذين يشاركون في تحمل العبء التنفيذيين.

وإن القتاس على فكرة عمل الفريق، بما فيها من مسئولية كل عضو عن وظيفته في الفريق، لها تطبيقها على المستوى التنفيذي الأعلى. ولكنه في نهاية الأمر يوجد إداري واحد يجب عليه أن يعطي الكلمة الأخيرة.

التوجيه

تحتاج قيادة أي جماعة منظمة إلى إرشاد توجيهي ينصرف إلى كل القوى المكونة للمنظمة، لكي تتحقق لهذه الجماعة فاعليتها. والكثير من هذا الجهد التوجيهي يمكن أن يفوض، غير أنه يجب أن يكون حاضراً لكي يؤكد القرارات الصحيحة، ولكي يقدر الحالات الخاصة أو الإضطرارية، ولكي يحافظ على إيقاع مرغوب فيه للعمليات الإنجازية.

وفي أعلى مستويات القمة توجد وظيفة مجالس المديرين، أو أجهزة الأوصياء المتعلقة بالمساعدة في تشكيل قرارات السياسة التي لها قوة توجيهية. كما ينظر إلى هيئة المستشارين الإنجازيين بدرجة ملحوظة لتبدي مقترحاتها وإرشادها.

وكثير من التوصية ذي الطبيعة الآمرة يمكن تجنبه بدرجة كبيرة أو يمكن

تقليله إذا ما أستخدمت تعليمات للأعمال مقنعة، وأستخدمت توصيفات للوظائف، وأستخدمت برامج للتدريب بشكل مستمر. ولكي يتحقق للتوجيه خالقيته يجب أن ينظر بإهتمام خاص إلى الحالة الإستثنائية، وإلى الظرف الجديد، لكي يقرر ما إذا كانت أحوال جديدة قد بدأت تأخذ مكانها فتحتاج إلى توجيهات جديدة.

الإشراف

لقد فصلت الإشراف من التوجيه لنتذكر أنه عادة ينجز الأفراد العاملون مهامهم كما حددت، إذا ما فوض بعض الإشراف إلى رؤساء الأقسام. وإنه لمن الهام أن نعرف كيف يمارس الإشراف، وكمية ما هو منه مباشر أو غير مباشر، ووسائل الإصلاح أو الزجر. وليس مهمة الإشراف هي للتأكد من أن العمل ينجز، بل هي التأكد من أن العمل يتم في جو من الأخوة الطيبة ومن الروح المعنوية العالية. وبإختصار، إن طرق الإشراف هامة، وغالباً ما تكون بعض إيعازات التدريب معينة هنا. وإن أحد أسباب الأنماط السلوكية المملة لبعض المشرفين هي أنهم على وجه الدقة غالباً ما لا يعرفون معنى السلوك الجيد، وليسوا متعودين الإبانة عنه في منازلهم أكثر مما يفعلون في أعمالهم.

التنسيق

التنسيق هو المجهود المبذول لتأكيد سهولة العمل المشترك بين الوظائف والقوى المكونة للأجزاء المختلفة للمنظمة في سبيل تحقيق أهدافها بأقل قدر من الإحتكاك وأكبر قدر من الفاعلية التعاونية.

وربما أصبح هذا هو المكان المناسب الإشارة إلى الأقسام الوظيفة العريضة للعمل التي تتصف بها أنواع كثيرة من المنظمات. ومع هذه أمامنا يمكننا أن نرى بدرجة فائقة الوضوح حقائق وحذق العملية التنسيقية الضرورية.

والوظيفة كما تستخدم هنا، هي نواة لفرعية متجانسة بعض الشيء من الواجبات، متصل بعضها ببعض - أتصالاً وثيقاً في مضمونها وفي ممارستها حتى إنها تعامل على أنها وحدة واحدة في مجال الإنجاز والتوجيه والإشراف.

وتميل كل منظمة إلى الإفادة من بعض الأقسام الرئيسية للعمل المتشابهة وإن كانت تختلف في الاسم أو العنوان مع إختلاف طبيعة المنظمة.

والوظيفة المركزية الخاصة «بالإنتاج» تقوم فعلاً بأداء المهمة التي تحاول المنظمة أداءها من الناحية الإنجازية. وهذا القسم هو الذي «يورد البضائع» وفي المصنع تلك هي الأقسام التصنيعية، وفي المحل العام تلك هي أقسام البيع المنتشرة في أنحائه (أقسام البيع هنا هي أقسام «الإنتاج»، ووظيفة البيع تنفذ بواسطة رجال الإعلانات والعلاقات العامة). وفي الكلية الجامعية يكون عضو هيئة التدريس العامل مع الطلاب في قاعات الدرس أقرب إلى مدلول «الإنتاج» من أى مدلول آخر.

وهناك وظيفة تعريف الآخرين خارج المنظمة بأهدافها، «وبإنتاجها». ففي الصناعة هذه وظيفة المبيعات، وفي الجامعة يمكن أن تكون إدارة العلاقات العامة.

وهناك وظيفة الحفاظ على الموارد وتوزيعها، تلك التي تساند العمليات الإنجازية مالياً، ووظيفة تقويم نجاح العمل بقيمته المالية من حيث كم المكسب أو الخسارة. وهذه هي المهمة المالية التي باشرها أمين الصندوق، أو المراقب المالي.

ولقد أصبحت وظيفة إدارة شئون العاملين أكثر تقبلاً منذ عهد قريب. وتشمل مناشطها تعيين العاملين المناسبين وتنفيذ السياسة العمالية التي تستدعيها المفاوضات بشأن عقد العمل في كل تطبيقاته. وتشمل أيضاً وظيفة إدارة شئون العاملين هذه عديداً من العلاقات المؤثرة في كل العاملين من حيث المنافع الجانبية لعقد العمل، ومن حيث الخدمات التسهيلية والرفاهية الاجتماعية.

وربما لايعترف الجميع بالوظيفة الخامسة كما يعترفون بالوظائف الأربع الأخرى. ولكني أجد أنه من القيم - بالنسبة للتحليل وبالنسبة لإقتراح شروط البناء التنظيمي التي يشير التحليل إلى أنه مرغوب فيها - أن أتعرف وظيفة تنسيقية. ويجب أن يشتمل ضمان الحصول على النتائج الطيبة للتنسيق على قدر كاف من التخطيط والبناء متخصصين، وذلك لكي يعطي هذا التنسيق عوامل الفكر والنشاط الخاصة بالتخطيط والبناء نفعاً وظيفياً وتعرفاً تأكيدياً في حد ذاتهما. إلا أن المشكلة يجب أن تحل، سواء أعترف بها كمستحقة لعنوان وظيفي مستقل أم لا.

فالمشكلة ليست أقل من التأكد من أن وظائف الإنتاج، والمبيعات، والتمويل، وإدارة العاملين، ومديري هذه الأقسام، والمشرفين الأقل من

هـؤلاء أهميـة، والعـاملين في أقـل الـدرجات في المـصنع، وفي المكتـب، الواجـب عليهم أن يعملـوا مـع غـيرهم مـن المـوظفين المـساعدين والمتـصلين بهـؤلاء أو بغيرهم من الإداريين، كـل هـؤلاء يعملـون معـاً في إنـسجام كـاف للوصـول إلى الأهداف الجماعية التي أرتضوها.

وليس هذا أمراً من السهل الحـصول عليـه؛ فكـل إهـتمام وظيفـي يبنـي نظرته المقررة الخاصة بالنسبة لكيفيـة تحقيـق الأهـداف عـلى الوجـه المرجـو. وهذه نظرات ليست متماثلة بأي حال من الأحوال، بل إنها تنحو نحـو التأكيـد على سياسة ما أو وسيلة ما تختلف فيما بينها، وتنمو من خبرة القـسم الإداري. ونفس الحتمية التي تتم بها الإختلافات في وجهات النظـر تنـصرف إلى مـا هـو بين المستويات العديدة للسلم الإداري. وإن المقدرة على رؤية مـشكلة معطـاة في علاقات العمل على مـستوى الجماعـة الكائنـة في «أعـلى» أو «أدني» القـسم الذي يوجد فيه الشخص، إنما تحتاج إلى إهتمام حقيقي. وقدرة عـلى الإسـتماع، وصبر ووئام.

ولا يحدث التوفيق، والإنسجام، والتكامل بين كل هذه الأفكار المغايرة في السياسة وفي الطريقة تلقائياً. فهو نتيجة تدارس تخطيطي مشترك لا شك في أنه يبدأ قبل أن تقبل خطة إنتاج معينة أو تغير معين في سياسة الـشركة، ويجب أن يستمر في حياة السياسة العملية. ويـستدعي التنـسيق في أفـضل حالاته هذا التدارس التخطيطي المشترك، فهو يقدم الوسـائل اللازمـة لهـذه الغايـة، والجـو الملائـم للإجـتماع التمثـيلي. والتنـسيق هـو تكامـل الأفكـار المختلفة على الوسائل الموصلة إلى غاية مـشتركة، وهـو الإسـم الـذي يطلـق على العملية الموصلة إلى «طريقة عمل مقبولـة»، فهـو يعنـي أن الوظـائف

التخصصية أو غيرها من الأفكار قد أخضعت برفق لقبول فكرة موحـدة لهـدف متفق عليه.

ولقـد أضـافت مـاري فوليـه، وهـي إحـدى عظـماء المفكـرين الإداريـين، الإعتبارات النافعة التالية عن التنسيق. فقالت إنه يستلزم لإنجازه:

١- أن يكون هناك أتصال شخصي مباشر بين أولئك الذين يعنيهم الأمر.

٢- أن يحدث ذلك في وقت مبكر.

٣ - أن يعالج على أنه «العنصر المشترك المتعلق بكل العوامل في موقف ما».

٤- أن يكون عملية مستمرة.

ويبـدو لي أن العنـصر الوحيـد الـذي يـصنع أو يهـدم الجهـد الإداري هـو التنسيق. فهو يستوجب كل كفايات القـوة التأهيليـة، ومتانـة التعبـير والإقنـاع التي يستطيع الإدارى استخدامها، كما يتفق على ذلك أحر الشاهدين .

ويصبح مبدأ النسيق أقرب مـا يكـون إلى أحـد المبـادىء الاعتناقيـة هنـا. ويـتم تحقيـق التكامـل عـن طريـق التنـسيق مـادام هنـاك اعـتراف رسـمى وعلى الجماعات الرئيسية التي تـأثر بـالقرارات المـستقبلة، وثانـة عنـدما يبـدو أن الجهد يأخذ في الاعتبـار وجهـات النظـر الفنيـة والإنـسانية لعـدة النظـرات التي تقترحها هـذه الجماعـات في اتجـاه حـل مـا، وهـذا مثـل طيـب لمـا أعنـه عندما أقول إن المـشكلات الهامـة تطلـب تكوينـا خلاقـا للوسـائل التـي تعـالج بها حتى يمكن أن ينتج منها بعض التأكيد المعقول لاتفـاق الـرأي . وباختـصار،

التنسيق هو الإدارة في أكثر أحوالها إبداعة، إذا ما كانت عملية التنسيق .ذاتها مبنية ومنجرة بشكل مناسب .

التقويم

يجب أن يكون الإداري قادراً على الإجابة عن السؤال التالي أفضل من غيره: ما هو المكسب؟ فالميادين الواجب تقويمها عديدة، ووسائل القياس متعددة. ونحن نقوم الإنجاز الفردي في المستويات المختلفة في أعلى وأسفل السلم الإداري؛ كما تقوم الإدارات والأقسام. والنتائج الكلية للأعمال التجارية تظهر في حسابات المكسب والخسارة، وفي القوائم الدورية للأصول والخصوم. ويعاد فحص هذه بواسطة محاسبين عامين خارجيين. كما أن هناك سجلات تشتمل على كميات الناتج في العمليات المختلفة، وتكاليف الوحدة المنتجة، وتكاليف المبيعات، والتكاليف الإدارية الإضافية، وهكذا.

وقد بدأت إحدى الوسائل الفنية الحديثة تأخذ شكلها تحت عنوان «بحوث العمليات». وإن كان هذا المدخل ما زال إستكشافياً في مناهجه، إلا أنه بالنسبة للمفكرين الرياضيين يبدو مقدماً أملاً إنتاجياً.

وإن كل أو أكثر ما سبق يكون صورة الأعمال الجارية في فترات زمنية محددة، مما يجعل التقويم المالي ممكناً في المستوى الأعلى. وتفسير الأرقام المتوافقة، وتفسير معاني أرتباطها مع بعضها بعضاً، إنما هو نوع من أنواع المهارات العملية الخاصة التي يختلف فيها الإداريون كثيراً. ويمكن للتدريب أن يحسن من هذه المهارة، ولكن الأعضاء الإستشاريين من «الشخصيات

الهامة» يستدعون عادة لتقديم خبراتهم البارعة الخاصة.

ولا يسعنا أن نطنب في تأكيد أهمية الجهد التقويمي. وإنه لأمر بالغ الأهمية في المنظمات غير الهادفة إلى الربح، كالكليات الجامعية، والمستشفيات والكنائس، أن تضع المقاييس الصالحة، والعرف، والمعايير التي تعطي كبار القادة التنفيذيين شيئاً أكثر من حكم شخصي على مؤسساتهم من حيث كيفية تقدمها. وبطبيعة الحال، الحقيقة هي أنه من الصعب وجود وسائل قياسية موضوعية لمثل هذه المؤسسات التي يقدر «نجاحها» بشكل مختلف من جانب جماعات مختلفة.

ومع ذلك، فإنه من وجهة نظر الإداري، فهناك دائماً تساؤل سديد عن ماهية المعايير المشتركة للأحكام التقويمية الواجب أحتسابها. وإن سمعة المنظمة في المجتمع، وبين جماعات العمال اليدويين، وعند المستهلكين وبائعي الخامات لها أهميتها في القياس أكثر من ثمن أسهم الشركة في سوق الأوراق المالية. وبالتأكيد، يمكن أن يكون هناك شيء مثل الكسب الفائق جداً، السريع جداً. كما أن كل الإعتبارات غير المالية لها وزنها الهام، بدرجة أثقل بالتأكيد في المؤسسات غير الساعية للربح.

الدوافع

إن تأكيد مدلول الدفع المكين، ومنه الكثير يتردد حتمياً في هذه المحاضرات، لأن هذا الجانب من المدخل النفسي للإدارة هو أحد التوجيهات البالغة الفائدة. والتركيز الأساسي أو التأكيد الأساسي في الإهتمام أو الجاذبية في هذا النطاق إما يقرر بواسطة الجماعة الإدارية

العليا، عندما يكون كل شيء قد قيل في أدناهـا. فـإذا لم يكونـوا معـدين ذهنيـاً نحو الدافع، فإن قليلاً سيحدث ناتجاً من زاوية الرؤية هذه، وتتجاهل أو تقلـل تلك المعايير المعروف عنها أنها تستدعي الدوافع الإنتاجية، لأننـا نوجـه أنفـسنا هنا نحو السؤال الذي يكيف سياسـة العـاملين والعمـل قاطبـة، وهـو: إلى أيـة درجة نثبت للعاملين في القمة والقاعدة تلك الجاذبيات التي تقدم لهـم أفـضل الدوافع والحوافز لكي ينجزوا أعمالهم على أفضل ما يكون، وأن يحافظوا دوامـاً على روح معنوية عالية في جماعاتهم وفي مؤسستهم؟

وإن ما قلته آنفاً عن الذاتية، وكل ما أؤكده عن قوة الإبتكار كدافع كبـير، إنما يعطى المفتاح لإتجاهي الخاص بالنسبة لمسألة الـدافع وخاصـة في مجتمـع ديمقراطي. وإن ما يفعله الإداريون لأقل من سبب ما يفعلونه في كونه العامـل الحاسم لرسم السياسة الثاقبة الفكر. وبعبارة أخـرى نقـول إنـه لـكي يـستخرج الإداريون دوافع خلاقة عليهم أن يحيوا بدوافع خلاقة.

والتفكير البناء في هذه المشكلة يجـب أن يعطـي مركـز الـصدارة في عمـل الإداري. فمـن المؤكـد أن الـضوء القـوي الملقـي عـلى الإشـتراطات الخاصة بالعاملين في كثير من الشركات المتفوقة، إنما هو شهادة لما يعطيه كبار القادة الإداريون من أهمية لتقديم إجراءات مصممة تعـد العـاملين إعداداً مسبقاً للولاء للمنظمة، ذلـك الـولاء الـذي سـينعكس في الـصناعة الطيبة، وفي الإنتاجية المرتفعة، وفي الروح المعنويـة المعـروف سـببها. وإني أكرر أن تنشيط الجماعة لكي تفعل خير ما عندها إنما هو خاصية أساسية من خصائص دور الإداري. وبطبيعة الحال يجب عليه أيضاً أن يتبـين أنـه

يجب أن يكون ذا ولاء للجماعة في صورة الضغط لتحقيق رفاهية كل منهم خاصة.

تنقيح وتنقية

إن كثيراً من لب الفكرة الإدارية قد عولجت جوانبها التاريخية، والتجريبية، والعملية. ومع ذلك، لا يشمل هذا التوجيه في ذاته كل الأفكار، والمناشط المرتبطة بعضها ببعض، والتي تتجمع في مهمة الإداري، والتي تزيد من تعريف تحدياته.

ولذلك أقترح أن أوجه نفسي نحو الموضوعات التالية لكي أوضح صورة بعض العوامل الأساسية الفكرة، وهي:

١ - تضارب المصالح

٢- الاتصالات

٣- التعاون

٤- المفاوضة الجماعية

٥- العلاقات في المجتمع

٦ - التثقيف الذاتي.

تضارب المصالح

إن تعريف الروح المعنوية بالطاقة، وبالقدرة، وبالتحمس المعبأ لخدمة أغراض المنظمة له قيمة مرتفعة. ومن الأهمية البالغة أن تتوحد المقاصد بين

الأفراد وبين الجماعات، موجهة نحو العمل الجماعي. وكون الجميع ذوي فكر واحد، ورغبة واحدة، وإحساس واحد بالوسائل والطرق التي يحتاجون إليها، إنما هو غاية قصوى يجب أن يرغب فيها بكل إخلاص. غير أن هذا أمل يمكن الإقتراب منه في أفضل الأحوال التي تحدث بمزيج موفق من التخطيط والحظ السعيد والإجراءات الطيبة، دون سواها.

وفي الحقيقة يجب أن تعطي للروح المعنوية قيمة عالية، كما يجب أن يجاهد في سبيلها أقل كثيراً مما يمكن مثلنا أن يتصور نوع الوحدة الفكرية والشعورية بالنسبة للأهداف. وإن كل منظمة تستخدم الناس في مقابل المال، والتي لها مستويات مختلفة في السلم الإداري، والتي بها خدمات إستشارية كما توجد بها خدمات عملية، والتي بها أقسام مختلفة يمر فيها العمل تتابعياً، إنما تمر بتجربة حتمية في حقيقة تضارب مصالح الجماعات. فنحن جميعاً نود أن نخدم غايات المؤسسة، ولكننا أيضاً نود أن نفعل ذلك بطريقتنا، ونحن مقتنعون إقتناعاً طبيعياً بأن طريقتنا هي الأفضل. والتضارب بين المصالح ما هو إلا إختلافات (غالباً ما تعتنق عاطفياً) عن الطرق والوسائل التي تتبع لتحقيق غاية ربما كان الإتفاق قد تم عليها بشكل عام.

وتثور الإختلافات لأسباب أخرى. فيمكن أن تكون منهجية، وإجتماعية ونفسية، أو يمكن أن تكون كل هذه مجتمعة. فإذا ما كان للجو في منظمة ما ألا يعكر، أو حتى يمرر، بالإختلافات الحتمية، فإن تضارب المصالح يجب أن يعترف بها إدارياً وأن تعالج بروح تصالحية، بنفس الشكل الذي يتم في معالجة الأجسام المشتركة المبنية بعناية.

ويجب ألا تتكدر بإستخدام كلمة (التضارب) في نفس الوقت الذي نواجه فيه واقع الحقيقة ذاتها بأمانة. «فالرقة والخفة» ربما تبدوان مرسلتين من السماء، ولكنها بالتأكيد ليستا مولودتين في المنظمة بين المؤثرات الشخصية والوظيفة القائمة في المؤسسات والأجهزة البيروقراطية الكبيرة المعقدة.

وإنه لمن الدرجة الأولى في الأهمية أن تتعرف الطبيعة الحتمية وغير المثيرة للبغضاء التي يتصف بها تضارب المصالح. فهذا التضارب يحدث في أي مكان، ويلون كثير من المناسبات. وإني أؤكد هذه الحقيقة لأن وجودها يساعد في فهم أوسع، وفي تبرير عدد من الإشتراطات المرتبطة معاً، والتي سنوجه إليها الإهتمام هنا. وإنى أشير بكل قصد إلى معقولية الإجتماعات والمفاوضات الجماعية. فالحقيقة التي لا يمكن الهروب منها، هي أنه إذا ما قامت هذه التضاربات، وحيث تقوم، فإنه يمكن فقط الحصول على توافق أو تصالح، أو أسس للعمل موفقة، في المواقف التي يمكن أن يتقدم فيها العمل في ضوء تبادل الآراء المتباينة بين الأشخاص المعنيين والمصممة للبحث عن طريق أفضل (التكامل) من أي طريق تقترحه حالياً إحدى الجماعات أو غيرها ممن يهتمون بالأمر والرغبة في أن يسود رأيها الخاص.

فيجب أن نعترف في سرور بالتضارب حتى يمكننا أن نتقدم في الحال إلى الخطوة المنطقية الواحدة التي تستدعيها لمقابلتها. وإن هذه الخطوة، إذا ما أتبعنا القياس الديمقراطي السياسي، هي تقديم الإدارة التحليلية التفاوضية التي بواسطتها تتحدث الجماعات المعنية والمتأثرة عن أفكارها، وتتحدث عن إختلافاتها، ويمكن تحقيق الأمل في أن تستمع لبعضها مدة

كافية بتجاوب كاف لترى وجهات النظر الأخرى أكثر من وجهات نظرهم الخاصة فيبحثون عن طريق وسط يمكن أن يمثل توفيقاً، كما يمكن أن يكون قادراً على المساهمة بطريق للتقدم متكامل جديد الفهم.

وتحتاج إلى تذكير أنفسنا بأن الديمقراطية قد أسهمت بهذه الفكرة البنائية لكي تكافح حقيقة التضارب الحتمية. فالفكرة الديمقراطية وقد بدأت إفتراضاً للتوفيق بين الإختلافات كما ينظر إليها جغرافياً وسياسياً، إنما تشتمل على مبدأ تمثيل الجماعات المتأثرة في حل كل أنواع المسائل الضرورية التي تمسهم في عضويتهم المشتركة في جماعات إشتمالية من كل الأنواع وبعامة فقد عمل هذا المبدأ التمثيلي أفضل من أية بدائل مخترعة نبتت من الممارسة المركزية لمصدر تسلطي واحد مختلف اللقب.

والإجابة عن تضاربات المصلحة هي في الجماعات الرئيسية التمثيلية، المكونة ديمقراطياً، والمساهمة بإنتظام في التفاوض المشترك، والمشاركة في كل الحقائق، والآراء، والتميزات، بنية مقصودة للوصول إلى أتفاق عملي وتبرر الفكرة التمثيلية في السجلات التاريخية لحكم الإنسان على أنها فكرة أصلية. وهي فكرة تنطبق بشكل أوسع في مؤسساتنا الإقتصادية أكثر مما حاولنا الإفادة منها حتى الآن.

الإتصالات

لقد حملت كلمة الإتصالات حديثاً حملاً بالغ الثقل من المعنى الأدائي. أو ربما كان للفكرة ولغايها الناجحة دلالة أكثر بعداً مما يفترض عادة أنها قد أحتجت به.

الإتـصال لـيس مجـرد الإخبـار، أو مجـرد تقـديم المعلومـات، أو إصـدار الـدوريات، أو إسـتخدام مكـبرات الـصوت، أو لوحـات العـرض، أو الأفـلام، أو النشرات المرسلة مـع شـيكات المرتبـات، أو الأحاديـث المنـشطة، أو إجتماعـات القادة الإداريين عند الظهر لنصح الآخرين. وهو ليس مجرد إعـلان عـام لتغيـير مسبق في السياسة أو في الممارسة (مهما يكـن هـذا الإعـلان ضروريـاً في الوقـت المناسـب)، والرغبـة والجهـد في إتمـام الإتـصال إنمـا هـما مـن معنـى واحـد، فمحاولات الإتصال التي ستثمر تنبع من مجهود له دافع خارجي ممركز حول.

وبالتأكيد، فإن الإتصال مركب من معلومات معطـاة ومتقبلـة، وفي خـبرة تعليمية تتغير فها أتجاهات، ومعارف، ومهارات معينة حاملـة معهـا تعـديلات في السلوك وفي الجهد الإستماعى لكل مـن يـشملهم الأمـر، وفي إختيـار تجـاوبي حي للمسائل من جانب المتصل نفـسه، وفي تعامـل حـساس بـين نقـاط الفكـر المؤدية إلى مستوى أعلى من الفهم المشترك والمقصد العام.

والإتصال هو ملامسة العقل للعقل، والشخص للشخص، سواء أكـان فـرداً واحـداً يتـصل بـألف أو بثلاثـين مـن العـاملين في قـسم مـا. ويمكـن أن يـشمل المحادثة، والمقابلة والحوار، والوسائل البصرية المحسن إستخدامها، وأية وسـائل تخيلية أخرى تخلق تبادل الفكر والـشعور بـين شخـصية وأخـرى. ونأمـل في أن يكون هذا التبادل تأكيدياً، وأن تكتسب نتائج إتفاقية جديدة. فإذا تمت عملية تعليمية يكون أتفاق الرأي الفعال أمراً هاماً.

ومع ذلك، فإن للإتصال قيمته أيضاً عندما يقول الشخص الموجه إليه: «إني أفهم ما تقترح ولكني أختلف معه. أنا لم أقتنع. إذا طلب من أن أعمل شيئاً في هذا الإتجاه فإني سأفعل ذلك متمتعاً». وهذه الإستجابة المعروفة لها على الأقل قيمة تعرف الحاجة الممكنة لسياسات وطرق معدلة. ومختلفة.

ومالم تكن هناك إستجابة مؤكدة تتحقق في عمل ما يمكن معرفتها، فإن الإتصال يكون معدوماً. وتعتبر درجة التغيير المرغوب فيه التي تم الوصول إليها هي مقياس نجاح الإتصال.

وبدون الدخول في كثير من التفصيلات، فلنذكر أنفسنا بأن للإتصال أيضاً جانباً أخلاقياً عند أساسه، فهو يسعى إلى تغيير في السلوك المستقبل، بعد أن يكون كل شيء قد قيل. فإذا ما كان للتغيير أية دلالة كبيرة فإنه يعني التطفل على، أو التدخل في، إستقلال الشخص الآخر أو الأشخاص الآخرين. وإن التدخل خفية للتأثير في الدوافع والرغبات الشخصية لفعل أخلاقي حتى ولو لم تكن نتيجته بعيدة المدى، أو إذا ما كانت ذات فائدة. والسعي لتوجيه السلوك نحو أتجاه جديد يمكن أن يكون له تبريره، وربما تكون نتيجته في السلوك التالي نافعة. ولكن الحكم على المنفعة أو الضرر ليس أمراً يصل إليه باعث الأتصال بنفسه في أمان، فإنه قدم على مسئولة أخلاقية، ومن الخير له أن يحذر النطاق الذي يوجه نفسه إليه والمسئولية التي يقدم عليها، ويجب عليه أن يكون مستعداً لأن يؤكد بالنسبة لأية سياسة معطاة: «إني أعضد هذه نظراً لأنه لدي آثاراً شخصية طيبة تنصرف إلى الأفراد الذين سيتأثرون بها». هذا الحكم يفصح عن إهتمام

أخلاقي ونتيجة أخلاقية مرغوب فيها.

ويمكن أن نضيف، وما زال ما سبق في الـذهن، أن الإتـصال يـصبح كاشـفاً لذات المتصل ومرضياً لـه إذا مـا كـان الإتـصال مفهومـاً بـشكل جيـد وأسـتقبل إستقبالاً مشتركاً ناجحاً. فيجد أنه قد أكتشف فكراً أعمق، وبصيرة كاملة، وفهماً مشتركاً حقاً أفضل من غيره للمشكلة موضع الفحص الدقيق. وعندما أسهم مع الآخرين المشتركين في الأمر، وإن كانوا يعتنقون آراء مختلفة، في مشاركة رغباتـه الخاصة بالنسبة لتغييرات السياسة أو مناهج العمل، فإنه يكون قد أثرى ذاته.

ولقد قال فيلسوف حكيم إنا نتعرف أنفسنا عندما تتصل بالآخرين فقـط. وبعبارة أخرى، فإن الإداريـين يمكـنهم إسـتجلاب تحقيـق فعـلي لـذواتهم فـيما يختص بمقاصدهم الإبتكارية عندما يحصل على النتائج المشاركة للإتصال. وربما وقف المبادئ بهذه العملية عند القـادة في بعـض الأوقـات ليكـسب أكـثر مـما يكسبه متلقي الإتـصال. إني أكـثر حكمـة بالنـسبة لمجهـودي الخـاص بالإتـصال الفعال - هذا هو ما يجب أن يتفهمه المتصل الحساس.

ومرة ثانية، ليس الإتصال فقط طريقاً ذا إتجاهين، كـما تعودنـا أن نقـول. وحـسبما تقتـضى المناسـبة، ربمـا يأخـذ إتجاهـات في حالـة معينـة، هابطـة، أو صـاعدة، أو قاطعـة عرضـياً، أو كـل هـذه مجتمعـة، وللوصـول إلى مثـل هـذه الأغـراض، يحتـاج الأمـر غالبـاً إلى إنـشاء مقـصود لقنـوات الإتـصال أو مناسباتها أمام الجماعات التي لا يمكن الإسـتغناء عنهـا. وهـذا هـو الـسبب الذي من أجلـه يجـب أن تـستدعي أفكـار تكميليـة معينـة إلى الإسـتخدام، أو

تعطي الفرصة لتعمل حيث يتضمن الإتصال، أو يكون مرغوباً فيه. وعلى سبيل المثال، نشير إلى التعاون، والعمل الجماعي، والعلاقات في المجتمع؛ ففي كل هذه يكون الإتصال جزءاً ضرورياً في العملية ذاتها، وهو حيوي لتحقيق نجاحها، ويجب أن يقدم بعناية مع إستخدام أشكال محددة للمشاركة.

لقد أشرت إلى الإتصال على أنه إتمام لعملية تعليمية. وهذه فكرة نافعة لأن لدينا في هذا المجهود علاقة بين معلم ومتعلم. ونحن نعرف، مثلاً، أن التعليم يتحقق عندما تستغرق تلك المواد التي ستؤكد السلوك للتغير أو الأحسن عندما تواجه مشكلات مماثلة في وقت آخر. وإن مقياس نجاح التعلم هو هذا التغيير في كل ما هو مطلوب لإنتاج أتجاه وشعور وسلوك معدل. فإذا لم يكن هناك تغيير محتمل فليس هناك تعلم، كما أنه ليس هناك أتصال فعال. وتماماً كما يبتكر المدرس الجيد إستهواءات معينة ويثير رغبات معينة ليسرع التعلم، فإن المتصل التنظيمي يدرس الأمر لكي يجعل عملية التغيير من الأفكار السائدة إلى الغايات الجديدة عملية أخاذة وجذابة. ففهمنا يستمد من خبراتنا الخاصة، فإذا ما وجب أن يشارك القادة الإداريون خبراتهم مع من هم دونهم وظيفة مشاركة موضوعية ومشاعرية، فإن الخبرات ذاتها يجب أن تشارك بدرجة كبيرة بشكل حقيقي ممتع على الأقل. فإذا لم يتحقق ذلك فلن يتحقق التعلم والإتصال.

ويحتاج جانب آخر لهذه الفكرة أن يذكر. ذلك هو قيمة زيادة الفرص لأقصى درجة للإتصال وجهاً لوجه. ويكون ذلك أفضل بقدر الدرجة التي تتحقق فيها مواجهة شخصية بين الإداريين وأولئك المشتركين

في عمل جديد. وليس هناك بديل «لمواجهة القاعدة» وإنـه لعـذر واه أن يقـال إن حجـم الوحـدات التنظيميـة يمنـع المقابلـة وجهـاً لوجـه التـي يبـادئ بهـا الإداريون. ولـيس هـذا العـذر إلا تجنبـاً لمـسألة طبيعيـة وحجـم الوحـدات في المنظمة التي يمكن أن يـتم فيهـا الإتـصال الشخـصي بـشكل طيـب. ويمكـن أن تتحقق إذن تلك الفرص للمتحدثين لكي يستمعوا كـما يعلنـون، ولـكي يواجهـوا المشكلات الحية، وبذلك يشاركون حقاً في خبرة المشكلة كما يراها الآخرون.

والإتصال الحقيقـي يحـدث عنـدما يواجـه الأشـخاص أو الجماعـات معـاً مشكلة أو خبرة مـا، وعنـدما يبـذلون جهـوداً مخلـصة للإسـتماع ولفهـم أفكـار الآخرين. وتفـسيراتهم أو خـبراتهم أو مـشكلاتهم، وعنـدما يـسعون بنجـاح إلى الإتفـاق عـلى الآراء المعروضـة أو قبولهـا. وفي الإتـصال الـدافع تكـون إحـدى الإستجابات التبادلية، وتوجد الرغبة في الإتفاق، والنفع للتعرف عليه الممتـد إلى كل من المتصل والمتصل بهم.

وبالتأكيد إذا ما سمح بإستخدام عملي لهذا التعريف، فإن الإتـصال يمكـن أن يعطينا عونـاً فـائق القيمـة للإتفـاق البهـيج عـلى نظـرة مـشتركة في الحيـاة الإقتصادية، كما هو الأمر في الميادين الوظيفية الأخرى.

التعاون

أود فقط أن أشير هنا إشارة عابرة إلى تطور يجب أن يرى بالتأكيـد نماء سرعته أكثر في المستقبل القريب مما كانـت عليـه الحـال في المـاضي عندما كانت دوافـع النـزاع في المقدمـة. إني أشـير إلى المحاولـة النـشطة،

التأكيدية، المنظمة، المقصودة القائمة بين الإدارة وجماعات العاملين ليلتقوا معاً دورياً للوصول تطوعاً إلى أفكار ومقترحات جديدة لإنعاش الإنتاج بكل ما يمكن من الوسائل المجمعة للإقتراحات المبتكرة المحققة لذلك.

وتعد المفاوضات الجماعية العدة لشروط الإستخدام الخاصة بالعمال اليدويين (وربما الكتابيين) بطريقة عمل تعاقدية. وتعرف هذه الأدوات الأساس الذي يجب ألا تنزل عنه شروط الإستخدام. فالعقد يحمي مستوى المعيشة الذي يحيا فيه العمال، وأحياناً يرفع هذا المستوى بطرق كمية. وتوجد بعض العقود - وهي جميعها قليلة جداً - التي تؤخذ في تصميمها وفي خصائص بنودها الأساسية إعتبارات إنتاجية. وغالباً ما تعني هذه العقود بوسائل تحقيق «مستويات الإنتاج» أو كميات العمل المتفق عليها في فترة عمل محدودة.

ولكنه فوق هذه التضمينات الأساسية لهذه العوامل الإنتاجية، ومنفصلاً عنها. فهناك كم متزايد من التجارب الناظرة إلى التعاون بين الأقسام وإلى المقاييس الكلية للتعاون في سبيل رفع الإنتاج، وتقديم الإقتراحات الخلاقة، وربط الزيادة الإنتاجية بزيادة الأجور، وما شابه ذلك من المقاييس. وعلى وجه العموم، فقد كانت هذه مقياساً مرضياً للنجاح، وإختلافها بالنسبة لإجراءاتها ما هو إلا دلالة واضحة على أن حقيقة صحيحة عامة قد أستدعيت. تلك هي حقيقة أنه عندما يكون أساس شروط العمل عادلاً كما يراه الجميع، فإنه يكون ممكناً، ومنشطاً، ومرغوباً فيه لأنه بطلق قوى الجميع الإبتكارية في أتجاه إنتاجية متقدمة نافعة نفعاً تبادلياً عن طريق إعدادات مخططة. وإن كل ما ينمي إحساساً بأمن العامل

الوظيفي، ويبعد الخوف، ويجـزي الأفكـار المعممـة يمكـن أن تكـون لـه قيمـة نفسية في علاقة تولد أتفاقاً سعيداً عندما تمارس فوائدها.

وهناك فكرة عامة عن أن العمل اليدوي في المصانع أصبح أكـثر «ميكنـة» ومللاً، وخالياً من التحدي للـذهن والمهـارة العـضلية، هـذا إنطبـاع زائـف عـن موقف فيه التعميم مضلل، لأن هنـاك دلالات عديـدة جـداً عـلى أن «ميكنـة» العمل تنتج من الإعتماد عـلى عقليـات العـاملين أكـثر مـن العكـس. وبالتأكيـد يمكن أن تتحقق حقيقة فوائدها أن «الميكنـة» الكاملـة (مـستخدماً لفظـاً غـير دقيق) تحتاج إلى قدرة من العاملين المسئولين عن آلات أكثر تعقيـداً أكـبر مـما يحتاج إليه الأمر تحت ظروف أقل «ميكنة».

إن الإتجاه نحـو المـساهمة المـشتركة في دراسـة وتطبيـق أفكـار العـاملين المبتكرة تبشر بحصولها على دلالة نامية. ولكن هذه الحركة تحتـاج إلى تحقيـق شرطين: أحدهما هو التجاوب المستنير والمبادأة من جانـب الإدارة، والآخـر هـو وجود شروط إستخدام يقدرها العامـل عـلى أنهـا عادلـة ومناسـبة، ومـستقرة. وتحتاج مطالب الإبتكـار إلى دافـع فـوق العلاقـة التعاقديـة.كـما تقتـضي ذلـك وسـائلها المعـدة خصيـصاً. فهـي تـشتمل، مـثلاً، إجـراء لإجتماعـات دوريـة أو مؤتمرات، يمكن فيها للإدارة والعاملين أن يتحدثوا بإطمئنان وأن يقدموا الأفكـار الجدية كاملة، دون أية رقابة محتملة، وبدون أية غـيرة أو إتهامـات تاليـة، بـل بقبول الإقتراحات الطيبة الإبتكارية.

وكل هذه الـدعوة تتفـق مـع معرفتنـا بالـدوافع الإيجابيـة للنـاس تحـت الظـروف المـساعدة، فـإن دوافـع الإبتكـار دفينـة في الـنفس، وتكـون إصـلاحاً

صحياً للمشاعر السلبية نحو العمل، وهي في توافق مع الروح المعنوية الجماعية، ما دام الإداريون يحاولون تغذيتها.

العمل الجماعي

ليس هذا مكان تنقية المناقشة حول التنمية الإقتصادية والإجتماعية للمساومة الجماعية. إنما يحتاج الموضوع فقط إلى أن يعرض في علاقته مع العمل الإداري؛ فقد مضي منذ عهد طويل ذلك الوقت الذي كانت فيه المساومة الفردية حول شروط الإستخدام يمكنها أن تمثل وسيلة عادلة، ومناسبة، وفعالة للوصول إلى تلك الشروط.

ورغم حقيقة أنه ليست العمالة الصناعية كلها منظمة بواسطة المساومة الجماعية مع الإتحادات الصناعية أو الحرفية، فإنها تمثل النظرة المستقبلة نحو الإجراءات التفاوضية. وكثير من الأجر، والوقت، وغيرهما من المستويات التعاقدية في المصانع غير المشتركة في الإتحادات إنما تمليه الإشتراطات السائدة في الإتحادات مباشرة، والمشكلة الرئيسية هي أن تدفع العملية التفاوضية للإرتفاع فوق مستوى المناقشة التي تطغى فيها سيادة الإتهامات الخاصة بالمقاصد السيئة بين الأطراف المتفاوضة.

والدليل الذي نستخلصه هو أنه حيث يأتمن كل من القادة في الجانبين. الطرف الآخر ويفترض إستمرار التعامل التعاقدي، وحيث يكون أتفاقه فوق رغبته في إثارة النزاع، وحيث كان تاريخ العمل المشترك طيباً - فتحت هذه الظروف تكون المساومة الجماعية أداة لها فوائدها الفائقة العدد. وحيث تتعطل، أو تتشبع بمشاعر زائدة من مشاعر التضارب، فإن

أسباب ذلك تكون أقل من حيث الطبيعة الخاصة للعملية، منها في التوترات الشخصية أو عدم الثقة بين الأفراد المتفاوضين.

وفي كتاب «أسباب السلام الصناعي» لخص كلنتون جولدن وفرجينيا باركر، من مؤسسة التخطيط القومية، دراسة موضوعية قيمة عن الحالات التي تحققت فيها فترات طويلة من العمل الجماعي المنسجم، وتستحق نتائجها الإهتمام بالنسبة للظروف التي جعلت ذلك ممكناً من حيث معقوليتها وطبيعتها البناءة.

علاقات المجتمع

ليس جزءاً من هذه المحاضرات أن تدفع جانب العلاقات العامة للعمل الإداري في الظلال الثقيلة. بل إنه لهام أن نسجل حقيقة أن ردود فعل الجمهور لنشاط المؤسسة إنما تنمو مكانتها في الأهمية. وأحد أسباب ذلك هو التعريف المتزايد لعدد من الجماهير التي يجب أن تقدر قدرها. فالمؤسسات لا تعمل في فراغ، وليس الجمهور في المجتمع المحلي الذي يعمل فيه المصنع أو المصانع أقل القوى التي يجب أن تؤخذ في الحسبان.

ومن وجهة النظر العملية الحكيمة، فإن العاملين لن يعملوا خير أعمالهم كعاملين إذا لم تعالج الأمور التالية الخاصة بالتسهيلات الإجتماعية على أساس مستنير - تلك هي جميع الأمور التي لا تبالي بها الجهات الإدارية حتى ولو كانت تلك الجهات لا تقدم هذه التسهيلات بذاتها أو تتحكم فيها. إني أشير هنا إلى المواصلات والإشتراطات العلمية العامة، والموارد التعليمية العامة، والإسكان، ومراكز التسويق، ومعطيات الترفيه،

والعبادة.كما أن هناك مشكلة توريد العمل، ومسألة الضرائب وتقديرها، ونوع وطباع الحكومة المحلية. فكل شركة تود أن يعرف عنها أنها «مكان طيب للعمل فيه»، وكل هذه النطاقات من المسألة العامة تتطلب إتصالات مستمرة بين الإداريين وبين الأفراد المناسبين في المجتمع المحلي.

ولدينا هنا وظيفة مستقلة، منتشرة القبول بين كبار المديرين، تلك هي وظيفة العلاقات العامة. وإنه أبلغ أهمية للإداريين العامين من المهارة الفنية المستقاة من هذا المصدر، أن يتمتعوا على الأقل بقيمة رمزية في قدرتهم الوظيفية. فيجب أن يتم الإعتراف بهذا الدور القيادي المطلوب منهم بكل يقين طيب أن يباشروه. فعليه أن يظهر أمام الآخرين، «يراه الناس» لكي يشرح سياسة الشركة في الإجتماع الجماهيري المحلي - تلك هي مسئوليات حقة للإداريين الذين ينظر إليهم العامون والمواطنون كشيء أكثر من أسماء بعيدة مكتوبة على صفحة المال بالجرائد اليومية.

والأثر المحلي للعلاقات الحسنة يزداد، طبعاً، بإتصالات وعلاقات قومية وصناعية واسعة تغطي مختلف الموضوعات. وبدون شك غالباً ما يكون الإداريون مدفوعين بشدة نحو الإهتمام بكلية هذا النطاق الهام لتلك المسئولية التي يستحقها.

ولكن ما يجب تأكيده هنا هو أكثر من قيمة قيادية رمزية. فالعاملون يعيشون في المجتمعات المحلية حيث تساعد أو تعوق أحوال الجوار وحياة المدينة الطرق الكلية للحياة. فإن حصول الفرد على «بلدة طيبة يعيش فيها» لأمر هام يستحق بذل الجهد في سبيله. لا أحد يريد للمؤسسات أن

تكـون أصـابعها في كـل أمـر محـلي. ولكـن مـساهمة القـادة الإداريـين كـأفراد والتابعين كمواطنين (حيث هذه هي الحقيقـة) يمكـن أن تكـون تثبيتـاً شـديداً لقوى الفضائل المحلية. فالإتجاهات الـصحيحة المنبثقـة مـن المكاتـب الإداريـة نحو هذه الأمور يمكن أن تكون لها قيم مساندة كبيرة.

التثقيف الذاتي

ستعني محـاضرتي الثالثـة بالكفايـات الذاتيـة ومكونـات الشخـصية التـي أكتشفت أنها ذات قيمـة في الإدارة. فلهـا بعـض القـول في الإنغـماس الشخـصي الكلي المتضمن فلسفياً ومهنياً في مهمة هذا العمل كحيـاة عمليـة وسـتقدر إلى أية درجة يمكن أن يسهم التعليم والتدريب في تقوية المكونات المرغوب فيها.

ومن ثم، ليست هناك ضرورة لأن يعالج هنـا موضـوع تثقيـف الـشخص فيما يؤهله ذاتياً بشكل مناسب.

الخلاصة

لقـد كـان الإهـتمام الرئيـسي في هـذه المحـاضرة ممـثلاً في تكـوين فكـرة ونشاط كبـيرين غلابـين، متخللـين في كـل المؤسـسات الهامـة في الحيـاة المدنيـة الحديثـة وفي محاولـة فحـص داخليـتهما، وتـشعباتهما، وزوايـا البـصر والعمـل المساعدة لهما.

إن تـاريخ المجتمـع الـصناعي الحـديث سـيكون سـجلاً لحـصيلة الحيـاة الإدارية والعملية في أثرها في كـل نفـس بـشرية، في الجـد أو الــلهو عـلى حـد سواء. ومن ناحية أو أخرى، فإننا جميعاً ندير أو نوجه شـيئاً مـا، أو نـدار نحـو

الأفضل أو غيره. وإن إعتبار أدوارنا الفردية الإجتماعية والإقتصادية كأشخاص موجهين يصبح، بطبيعة الحال، مضمون دراسة الحركة العمالية في وجوهها المنظمة وغير المنظمة. وهذا في غير نطاق تأملنا هنا.

وكوسيلة للعمل والرقابة، والمسئولية والمساءلة، تبشر الإدارة بتشكيل صحة المنظمة بطرق مساعدة على الصحة الشخصية بدرجة متزايدة. ويمكننا إذا ما نظرنا إلى المستقبل، أن نساعد في ملاءمة العلاقات المنظمة لأنماط العلاقات الشخصية التي تحقق الذات وليست متطابقة في معنى يقلل من قيمة الذات. وستسهم الإدارة في خلق شخصيات أكثر سعادة في مجتمع أكثر نظاماً، وأمناً، وحرية، كما فهم تدريجياً بمعرفة دقيقة لكل المفاهيم المقارنة التي قدمتها هذه المحاضرات. فإن جيل الإداريين القادم سيساعد في الحفاظ على المنظمات مفتوحة الطرف إلى أعلى، وبهذا تساعد الغايات الديمقراطية للإبتكار وتحقيق الذات.

المحاضرة الثالثة

الإدارة كأداء شخصي

لا تنبت الإدارة كفكرة من داخل نطاق المفهوم العام إلا إذا أحتضن الفرد جانباً من جوانب هذه الفكرة في شخصه وفي أدائه. فنحن نعالج فكرة معينة نجاحها الأدائي هو نتيجة تفاعل الشخصية والخلق مع بعض العوامل الأساسية للنشاط الإداري في إطار معين.

وبينما تعتمد الإختلافات الممكنة للمواهب والوسائل الفنية على نوع المنظمة التي يعمل الشخص على إدارتها، فإن معرفتنا هنا تجريبية عملية لدرجة كبيرة، ويتجه إهتمامي المباشر نحو فحص ما يبطن المتاعب الإدارية التي يمكن أن تكشف بعض المسائل المشتركة في الكفايات التي تتطلبها وظائف متعددة بشكل مدهش.

وإذا نظرنا نظرة عريضة المجال دون تدقيق كبير لوجدنا العوامل الإنسانية والعلاقات تكون هذه المسائل المشتركة، أكثر مما تفعله المكونات الموضوعية أو المتطلبات الفنية للوظيفة الإدارية. ومن الواضح أن رئيس مدرسة دينية يستخدم مواهب معينة لها في نفس الوقت صفة التشابه والإختلاف مع تلك الوسائل التي يستخدمها رئيس جمعية لسباق الخيل أو رئيس جمعية المحامين.

كل هذا بسبيل تقديم إعتبار تقديري للميزات الخاصة بالشخصية

التي يري الإداريون وجوبها في مواقف مختلفة. فتأكيد «الهادفية» مثلاً لا يقول شيئاً في نفس الوقت عن ما هي الأغراض التي تستهدف، وتحت أية ظروف ستقوم هنا الإختلافات.

وستتبع الإعتبارات الخاصة بالمزايا الشخصية المرغوب فيها، ببعض ملاحظات عن فلسفة الإدارة التي قدرها الآخرون، وعلى وجه الإشادة بالفضل أوليفر شيلدن في إنجلترا، وفايول في فرنسا، ومنذ عهد أقرب من ذلك الأستاذ مارشال ديموك من جامعة نيويورك. وستكون هذه الملاحظات أقل من ملحوظاتنا على النظرة الفلسفية للإداري في كليته كرجل ليس معنياً فقط بمصالحه المهنية.

وسأختم ببعض الملاحظات عن التدريب في ضوء إفتراض أن العمل الإداري يمكن أن تكون له بعض الجوانب المهنية في صميم لبه. وهذه الجوانب يمكن أن تقدم تحديدات متزايدة لمضمون التعليم.

الصحة النفسية

قبل أن نعرض أنفسنا لمسألة ميزات الإداريين المرغوب فيها، والمهمة الإدارية مهمة تعتبر في أحسن الأحوال غير مرضية، إذ أنها ليست ذات معايير ثابتة، سأوضح، أكثر مما سبق، طبيعة الذاتية الفردية في نطاق تعريفي جديد. فدراسة الذاتية الفردية عموماً يجب أن تكون مقدمة مثالية لفحص الذاتية الإدارية.

فإذا سألنا أنفسنا أولاً عن العوامل المكونة للشخص الطبيعي الصحيح النامي، المحقق لذاتيته، الذي يتمتع بنظام متدرج للقيم

يستخدمها لمعايير يعيش بها، منطلق في حبه، ومركـز عـلى خلائقـه الشخـصية، فإننا نكون فاعلين ما رفض علماء النفس أن يفعلوه في أجيـال سـابقة، أو حتـى يتجـه إهـتمامهم نحـو فعلـه، أو أطلقـوا أسـماء متنوعـات عرفـت بـالغرائز أو النـوازع أختلـف عـددها مـن سـتة إلى سـتة وثلاثـين، وكانـت محـددة بدرجـة متناهيـة في الـصغر أو بدرجـة متناهيـة في العموميـة بحيـث لم تـساعد عـلى التوضيح عند الحاجة إلى هذا التوضيح في أغراض التفسير.

ولحسن الحظ، لدينا جيل جديـد مـن البـاحثين في الطبيعـة البـشرية وفي علم مـستطاع للإنـسان، ودراسـات هـؤلاء البـاحثين تلقـي الـضوء عـلى الرجـل الطبيعي، الرجل الصحيح، الرجل الكلي الذي يشاهد متبصراً ومتصرفاً في نطـاق مجتمع منظم تنظيماً كبيراً ومكيف تكيفاً تحكمياً، مع غيره من الناس.

وبـين الأكـثر إبانـة مـن هـؤلاء أبراهـام ماسـلو صـاحب كتـاب الـدوافع والشخصية، حيث أوضح في الكتاب القائمة التي ستأتي بعـد والخاصـة بـالميزات الشخصية التي يجد فيها سمات الشخص الصحيح الطبيعي. وإني لا أدافـع عـن هذه القائمة أو أوضحها، مؤمناً بأن كل قارئ سيقدم لما في القائمـة خـبرة كافيـة مـن الفهـم العـام والإتقـان المبنـي عـلى التجريـب. وأود أن أشـير فقـط إلى أن مسمياته للميزات الإنسانية العادية مرنة في منح الإتجاهات والأنماط العريـضة للسلوك، وليست ردود فعل معينة أو إستجابات.

ويعتقـد أن الميـزات الـصحيحة التـي يجـب أن تلاحـظ هـي: قبـول الـذات والآخـرين، إسـتقلال الـدوافع، قطبيـة الإتـصال والإنفـصال في مجـال

التعـاطف، وجـود أو التـيقن مـما سـمي ب «الـشعور المحيطـي» أو الخـبرة الـصوفية، الـشعور بـالأخوة الإجتماعيـة أو العلاقـات الحـسنة بـين الأشـخاص، الخالقيـة، الخـصائص الديمقراطيـة، روح فلـسفية مرحـة، ومقاومـة للخـضوع الكامل المغالي فيه للبيئة الثقافية التي تحيط بالفرد.

هذه مجموعة باهرة مـن الميـزات الـسعيدة. إلى أيـة درجـة يـؤمن بأنهـا مخلوقة مع الفرد؟ وإلى أية درجة تكون مكتسبة ويمكن تعلمهـا؟ هـذه أسـئلة غير واضح الإجابة عنها في هذه المرحلة. ولكـن وصـف الشخـصية المقـترح هنـا يقدم بكل تأكيد تحديداً لخصائص محبوبة متجانسة، حركيـة ومتكاملـة. وهنـا على الأقل تحديدات يبحث عنها، ويجاهد في سبيل أن ترى وقد نمـت، ويـربط بينها في إختبارات البحث أو المقابلة الفنية وبين إحتياجات الفهم الإداري وبـين إختيار العاملين الجدد. فإذا بدت قسمات الشخصية هذه خيالية، فإنا نستطيع على الأقل أن نتـصور أشخاصـاً لـديهم غالبيـة هـذه الـصفات يتـشوقون إلى أن يجاهدوا في سبيل سعادة أعظم، وهم قادرون على هذه المجاهدة.

ولتسمحوا لي أن أستمر في إفـتراض سـبق لي في محـاضرة أخـرى، وهـو أن أفضل إداري يملك غالباً الخصائص التي يملكهـا أفـضل قائـد ديمقراطـي. ولهـذا أتساءل عن الإتفاق الجاري على الميزات المرغـوب أن يتـصف بهـا القائـد التـي يمكن أن تكون ذات فائدة في المجال الحاضر.. في كتاب «فهم جديـد للقيـادة». يبدو أن سمات القائد هي:

فرد واثق بنفسه، متكامل بشكل جيد، متزن عاطفياً، شخص لـه

الرغبة في القيادة، والعزم والقـدرة والكفايـة في مواقـف معينـة، يتمثـل بعـرف وقيم وأهداف الجماعة التي يقودهـا، شـخص حـساس ومتجـاوب وقـادر عـلى مساعدة الأعضاء بطريقة معينة، ذكي بالنـسبة لغـيره مـن الأعـضاء، ودؤوب في أدائه لوظيفته القيادية..

ويمضي المؤلفان ليقولا بـأن هنـاك دلـيلاً أكـثر مـن هـذا عـلى الحاجـة إلى مستوى أعلى من المتوسط في إجتماعات القائد وفي المبادأة، والتنبيـه للمواقـف وبـصيرته فيهـا، والثقـة بـالنفس، والمثـابرة، والمعرفـة، والتعـاون، والـشعبية،. والتوافق والسهولة الكلامية.

وقائمة أخرى تقترح الوظائف التي تكمل ما سبق، هي:

١- يبادئ القائد بالعمل (وإن كانت إقتراحات العمل تنشأ في مكان آخر).

٢- يمثل القائد العرف السائد في الجماعة.

٣- يعرف القائد المشكلات والأهداف.

٤ - يوفق القائد بين المصالح المتضاربة، في داخل المنظمة وبين المنظمة وغيرهـا من الجماعات.

٥ - يضرب القائد المثل.

وإذا ما بدا الآن أن هناك وضعاً مثالياً بدرجة كبيرة قد ظهـر إلى الوجـود، فإني لن أنكر ذلك.

ولكن يتبقى بعض الحقائق المفيدة التي تخـرج إلى الوجـود أيـضاً.. فإننـا

نجاهد لنجد:

١- طاقة ذهنية فائقة.

٢- قدرة على الأداء (جعل الأشياء المفيدة تتحقق).

٣- رغبة في تحمل المسئولية.

٤- قدرة على المشاركة كمستشار، وكحكيم، وكهاد.

٥- شعوراً قوياً بأمن الفرد في مركزه الإجتماعي في دوامة العلاقات والأحداث المنظمة.

وتؤكد دراساتي الخاصة لميزات الموظفين الإداريين الحاجة إلى:

١- حيوية ودفع عصبيين وبدنيين فانقين.

٢- قدرة على التفكير المنطقي، المعقول، مع مهارة حل المشكلات التي تكتشف المعميات بسرعة فوق المتوسط.

٣- رغبة في تحمل أعباء مسئولية القرارات والأعمال التنفيذية.

٤- قدرة على مسايرة الناس بطريقة تصادقية مخلصة، محببة، حازمة مع ذلك.

٥- قدرة على الإتصال شفاهة وكتابة بطرق فعالة.

إذن نحن تكلم عن طاقة ذهنية مخلوقة مع الفرد وليست متعلمة، إلى درجة كبيرة، كما تتكلم عن هادفية ذات مستوى عال، وعن تحمس للأهداف وعن الوسائل اللازم أتباعها للوصول إلى الأهداف، وهذا تحمس

تنتقل عدواه إلى الآخرين، وعن بريق كلي للدافع الشخصي الذي يربط الآخرين برباط الـولاء للجماعـة، وعـن مجاهـدة دائمـة المثـابرة، وعـن إشـباع الرغبـات الشخصية وعن الرضاء المحقق عن طريق مساهمة الفـرد الخلاقـة في منظمتـه في نفس الوقت.

فإذا أتسع أفقنا مع إستمرار نظرتنا على مسألة التدريب، نجـد أننـا نريـد شخصاً عاماً (في مقابل الشخص المتخصص) أو معمما بدرجة جيدة، قـادراً عـلى أن يتعرض لحقائق شديدة الإختلاف ويراها في دلالـة توجيهيـة مليئـة بالمعـاني. فالقدرة على النظرة الشاملة، وإتيان عمل كاشف بوساطتها، إنما هـي بـلا شـك موهبة ذات أهمية بالغة. وتلك في إعتقادي موهبة ترتبط بذكاء عال، وبمعرفـة واسعة، وبحساسية البصيرة الإنسانية، وبشجاعة لمواجهة المواقف الصعبة إذا ما نفذت قرارات المرء دون يقين حتمي دائماً لما تنتجه من آثار. ولإعداد مثل هـذا الشخص العام يفضل تعليم واسع في المعارف الإنسانية، فإن الحاجـة ماسـة إلى شخص كامل، محب للتطلع عارف جيداً بما حوله، وغني بثقافته.

وإنه ليسعدنا الإشارة إلى أتفاق الأستاذ ديموك مع هـذا الوصـف، الـذي قـال لإداري المسـتـشفيات: «إن الإداري إنـسان قبـل أي شيء آخـر، وخصائـصه وأخلاقه هي المعول عليها أكثر من علمـه بالوسـائل الفنيـة لـلإدارة، وإن نجـاح مثل هذا العمل يـستلزم في الرجـل أو المـرأة قـدراً كبـيراً مـن الخلـق، والإتـزان والنضج العقلي والعاطفي.

ويمضي الأستاذ ديمـوك في طريـق يقـودني إلى موضـوعي الثـاني، فيـضيف:

«ولكي تكون إدارياً في أعلى المستوى القيادي في المنظمة، تحتاج إلى نزعة فلسفية تفكيرية متعودة على التعميم، وإرادة راغبة في التمتع بالأفكار الجديدة، وقدر من حب المغامرة».

نحو فلسفة شخصية

إذا غصت أبعد من ذلك تحت السطح، فإني أود أن أثير مسائل تتعلق بأنواع الأغراض التي يؤمن بها الإداري، والأغراض التي تبطن الأغراض، والإخلاص في تعاطفه مع الناس كأفراد يجب أن يحترموا لكرامتهم الشخصية، وإحساسه بأن الناس يجب أن يعاملوا كغايات في ذاتها تملك غاياتها الشخصية، وليس مجرد وسائل لغايات الآخرين بما فهم الإداريون. إن قدسية الشخص وقدسية حقه المساوي لحق الشخص الآخر في المجتمع الديمقراطي تتمثل في أن تحترم أغراضه وآماله الخاصة كجزء من النظرة الكلية للحياة التي تجب المحافظة عليها. وإن الرغبة والحاجة إلى معيار لحرية الشخص لأمران مفهومان ضمنياً، فهذان يتعلقان بعوامل بالغة الأهمية مثل حرية إختيار مهنة معينة ووظيفة تتحقق فيها ذاتية الفرد، وحريته في أن ينمي تعليمه كي تترعرع حياته ويتمتع بها تمتعاً كاملاً، وحريته في الإتصال والتعامل الجذاب مع الآخرين، في المتجر وفي الجوار، وفي كل نشاط جماعي يختاره. وكما لاحظ أحد علماء النفس (وودورث) «إن إختلاف البشر حقيقة لا شك فيها، ومن ثم فإن قيام نظام إجتماعي جيد يتحقق بالحرية الفردية».

والفردية ليست التفرد، ليست إهتمام الشخص المركز حول ذاته

بغير قصد سوى التعبير الأناني عن هذه الذات، ليست فرض طريقة الشخص بشكل تعسفي غير مسئول. فبدلاً من ذلك، نحتاج إلى فردية في التعبير عن الكفايات والقدرات التي يملكها كل شخص والمرغوب فيها لعدم وجود مثيلاتها. فنحن نريد إداريين يستطيعون، في تكامل، مكافحة مطالب بعض إهتمامات الجماعة التي ربما كانت تسعى إلى السيطرة الكاملة. ويتطلب هذا إيجاد التوازن بين مطالب الجماعات والجماهير التي تكون مجموع المتعاملين مع المنظمة. ونحن نريد منفذين إداريين لا يصيبهم الفساد عن طريق إغراءات المغرين أو قادة الإتحادات غير الأمناء، أو المستهلكين الذين يرضون أنفسهم بإنتاج من الدرجة الثانية. ونريد، مرة أخرى، قادة إداريين بجدون حياتهم الوظيفية مليئة بالفرص الخلاقة التي تخدم دوافع الآخرين الخلاقة، ويمارسون فلسفة ديمقراطية للمشاركة النشيطة على مستويات عديدة للأهداف والمبادئ، والمناهج والإنجازات، والكفاية.

ويعكس كل هذا، ويفترض نوعاً معيناً من التوجيه، ليس في المجال الفني، بل في حب الإستطلاع الذهني المعقول، وفي الميول البشرية المنظمة. فالفيلسوف المحترف ينغمس غالباً بشدة في الإهتمام بالمشكلات الفنية التي يعتبرها بالغة الأهمية (مع أن أنماطها تختلف كل عدة سنوات)، لدرجة أنه يميل إلى تجاهل مشكلات الحياة الضرورية، بقدر ما يسمح به حبه الدائب للإستطلاع أو تسمح به إرتباطاته التحمسية.

وموقفي الفلسفي الخاص يؤثر حتماً في إنعكاساتي الإدارية التي تشمل كلاً من المبادئ وإنجاز ومتطلبات شخصية الإداريين. والصفة المكيفة

الأولى في هذا النطاق يجب أن تكون الديمقراطية. فهي تستمد من نظرة نفسية إلى الإنسان على أنه محتاج إلى ظروف متساوية، وإلى حرية في فرص النمو، أو إختيار عدم النمو، بقدر ما تمليه على الفرد رغباته، ومستويات قيمه، وموجهاته. فالشخص الحر، والشخص الناضج، والشخص الباحث، والشخص الخلاق قد تلقي العون ليصبح هذا شأنه تحت نظام إجتماعي ديمقراطي بدرجة تفوق كل شكل إجتماعي منظم أخترع حتى الآن. فبقاء الوضع الإجتماعي الذي يتحقق فيه إستقلال الفرد وحريته في مهنته وفي إختياره لما يشبع حياته ليس إلا إمكانية ديمقراطية. والوضع الإجتماعي المشار إليه هنا إنما هو مدلول عريض، ويجب أن ينظر إليه بوضوح على أنه يشمل حمايات معينة للحرية، بينما يمكن للإداري أن يتبين حق العامل في أن ينظم وأن يساوم تنظيماً ومساومة جماعيين لكي يجعل مكانه أكثر حرية في العمل، وأكثر تساوياً، وبناء على صلة تعاقدية.

وليس من داع للقول بأنه ستكون هناك ضغوط على الأفراد للتوحيد وللتطابق في أتجاه مغاير للمساواة وللحرية. وليس هنا مجال الحديث في طبيعة البشر من حيث إنها متصلة بالخير الأول والخطيئة الأولى. فإذا ما أتخذنا النظرة التطورية للإنسان، فإن عوامل المعارضة، والإنحراف، والعصيان والعناد، والجهل، والإدارة الأنانية، والقسوة، والكره، يجب بطبيعة الحال أن نعترف بها في الوقت الحاضر. ولكننا في نفس الوقت قد تركنا حقاً لتتدبر، ولنستأنف، ولنعلم، ولنكيف، ولنلهم الناس أن الحياة الخيرة هي الإختيار المفضل، وأن نعتمد على الرغبة الناجمة التي أعطيت نصف فرصة لتحقق الجوانب الإيجابية من طبائعنا.

وإن تشكيل النظام الإجتماعي ليساعد في تثبيت بناء القوى والقدرات التأكيدية في الإنسان هو أحد تحدياتنا التي نعترف بها ببطء جيلاً بعد جيل، والتي قبلت في النهاية على أنها أمر مستمر مقبول فقط من مجتمع ديمقراطي يسعد بعمومية الأشخاص وبتحسين رفاهيتهم.

فهذا أمر يجب على الإداريين أن يحملوا ثقله على أكتافهم بصراحة في قياسهم لبصيرتهم.

وكلمة الرفاهية تجذب الإهتمام إلى مسألة طبيعة الخير الذي نسأل جهادنا الديمقراطي الشخصي أن يكون موجهاً نحوه. «لا تتكون حياة الإنسان من وفرة الخير الذي يملكه». «أطلب أولاً مملكة الله وحقائقه وبعدها تضاف إليك كل هذه الأشياء». هذه أوامر تاريخية مألوفة يتفق عليها الناس الفضلاء عادة من حيث المبدأ، وإن كان الكثيرون يتجاهلونها بغالبية كبيرة. وتنبه هذه الأوامر على الأقل إلى حقيقة هامة هي أن ما هو ثمين وما يعمل من أجله الإنسان ليس إبتداء السلع الطبيعية، والممتلكات المادية التي «يعلم الله أنك تحتاج إليها قبل أن تسأل»، إنما هي الممتلكات الروحية غير المرئية: الحب، وطلب الحقيقة، والأمانة، والشرف والتمتع الجمالي، والمطالبة بالرحمة فوق العدل، والبحث عن السلام والتعاطف في إخاء إنساني عالمي.

وإذا ما كان السؤال هو أني لا أريد الإداري طموحاً للتقدم المادي، فإن إجابتي ستكون متضاربة. فسوف تكون: «نعم، طبعاً» كما ستكون: «لا، بالتأكيد». لا شك أن مستويات معينة من الحياة المناسبة مادياً

ضرورية للعمل الإقتصادي الفعال، فإذا تجاوزت ذلك كانت هذه الماديات ثقلاً على الروح وبهجة لجامع الضرائب. فجزاء العمل شخصي وروحي، كما أنه، من ناحية أخرى، تجب المحافظة على مستوى التعويض المالي لبعض الأنواع الخاصة من الوظائف بإصرار.

وتعليق فانس باكارد يوافق هذا كله: «يجب أن ننظر إلى الرفاهية غير المادية لشعبنا. ربما يمكن تشجيع الشباب الأمريكي في مدارسنا وكلياتنا على إكتساب نظرة أفضل شمولاً إلى الممتلكات بالنسبة لغيرها من مباهج الحياة. وربما يمكن تشجيعهم عن طريق التعليم لينموا فلسفات متكاملة معقولة، لا تبدأ وتنتهي بإشباع رغباتهم».

وتستمر إثارة السؤال خلال حياة البالغ: ما الذي مضت إليه تسعى؟ والإجابة عنه ربما تبدو سهلة ودنيوية. ولكنها صعبة مع أنها مجزية للروح البشرية، والجهود المبذولة للوصول إلى إجابات ماضية لم تستبعد فيما بعد نهاية التعليم الرسمي للفرد.

ويوجد ميدان آخر للإهتمام الفكري لا نستطيع هنا أن نتعمق فيه كثيراً، وإن كان متكاملاً مع نظرة الشخص الفلسفية، هو ميدان العلاقة بين إلتزام الشخص نحو غاية معتقداته بالنسبة لوجود الله، حاكم الكون، أو أية طريقة أخرى للمساءلة عما يمكن أن يلتزم به الفرد فوق نزعاته الخاصة ومحاسبته الذاتية.

وهناك إختلافات شريفة في وجهة النظر بشأن كمية العزم الخلقي التي تثبتها معتقدات الشخص الإيمانية. ويبدو أن الكثيرين يجدون هناك حاجة

إلى بعض التثبيت في إلتزاماتنا الخلقية؛ بعض الإحساس العميق بأننا نعمل مع قوى فوق أشخاصنا؛ قوى وضعتنا هنا ووضعت في حياتنا معانيها. ويبدو أن التأكيد القوى المفكر لكفاية ذاتية الإنسان كاف ليمكن البعض من «الصمود وتحقيق كل ما يمكن للصمود». ومن ناحية أخرى؛ فإن النظرة المؤمنة ستحمل معها عادة إحساساً مساعداً أكثر من المعقولية البشرية عن الموقف البشري، الذي يجد الكثيرون، ومنهم أنا، أنهم بحاجة إليه. وبالتأكيد سيجد الكثيرون أن الأمر مشجع لو إستطاعوا أن يؤكدوا تعبيراً لفظياً سهلاً عن إيمانهم بممارسة الإستجابات الروحية الفردية، حتى يمضي قبولهم إلى ما وراء القبول التقليدي، إلى علاقة حية في إمتداد أعماقهم، كما يمضي وراء إحساس بالله إلى إحساس برفاقه من البشر.

وذلك الشخص الذي قال: «لا أود أن أسأل لأعرف ما هو الله، إنما أسأل أن يكون تعالى هناك» (ويليم جيمس)، قد أقترح نوعاً من الإعتماد المستقل الذي يسعد الكثيرون بأن يكونوا قادرين على تأكيده. ويشك المرء في أن الناس يستعدون بالضرورة القوة، والمثابرة، والتعاطف المحب الواجب عليهم، من إعتقادهم الراسخ في الله. ولكن «الشجاعة ليحيا المرء» كما عبر عنها بول تيليش، عليها في الحقيقة أن تتفهم أيضاً شجاعة أن يكون الشخص مخطئاً، تماماً كما يقف وحيداً إلى جانب الحق، ولأن يكون مختلفاً عن الآخرين، ولأن يكون ذا حساسية إنسانية، هذا هو نوع الشجاعة الذي لا يقدر بثمن بالنسبة للإداريين.

مثل هذه الشجاعة تواجه تحت التعاليم الدينية المختلفة؛ ففي خلال الأعوام السابقة حاضرت وعملت مستشاراً لما يسمى بلجنة النظام

الإجتماعي للأصدقاء الأمريكيين، وقدت برنـامج محـاضرات عـلى نفـس المنـوال لمجموعة من الرجال من جمعية الثقافة الخلقية بنيويورك. وكـما هـو معـروف جيداً، فإن آراء هاتين المنظمتين العقائدية على إختلاف مـا، إلا أنـه لا يمكـن أن يكون هناك شك في تحمس كليهما الأخلاقي.

ولا شك أن القليلين سيختلفون في التأكيد عـلى أن الـشخص الـذي يـؤمن فقط بمواجهة نعـم الحيـاة غـير المؤكـد بقبـول، أو تحـد مـتجهم، وغـير مبـال، ومستسلم، ذلـك الـشخص الـذي يجـد الفـرد عـديم الأهميـة تقريبـاً، ذا قيمـة سريعة الزوال، ويصر بجرأة على أن «اللـه قد مات» بكل ما يمكن مـن معـان، لا شك أن مثل هذا الشخص لا يحتمل أن يكـون إداريـاً ذا إتجاهـات تعاطفيـة ايجابية، وكريماً، ومؤكداً للحياة في تطلعاته. فإن كرم الأخلاق يحتاج في التطبيـق العملي إلى مناخ دافئ من الإيمان لكي يزدهر.

وفلسفتي مطلقة نسبياً، وليست نـسبية مطلقـاً. ومعنـى هـذا، أني أجـد القيم الإنسانية، والمستويات الخلقية، والمنـاهج الأخلاقيـة أقـل نـسبية بدرجـة كبيرة مما أكده بعض علـماء الأجنـاس. والنتيجـة الأكـثر نـضجاً التـي تـساندها المدرسة الحديثة لعلماء الأجناس، هي أن هناك درجـة كبـيرة مـن الإتفـاق بـين البشر عما يمكن أن يقبل ويتحمل كـسلوك «خـير». والتفـاريق الواضـحة تبـدو نتيجة لبعض العوامل المسببة التي يمكن تفسيرها، ولكنه على مر القـرون وبـين أجنـاس البـشر كـان لأحكـام القـيم التـي فرضـتها الجماعـات البـشرية أسـاس متجانس وتماثل حريص.

وتدخل العلوم في بحثنا عن المستويات والتوجيهات الخلقيـة. فهـي تعـين

وتتحكم في، وتطيع القوانين الطبية للأشياء، وللكائنات، وللمنظمات، وترشد إلى التحكم في المعيشة نحو الخير، والتوافق، والوفرة كما سنعرف فيما بعد. وإن واجب إكتشاف كيفية عمل القوانين الطبيعية في كل المجالات التي نواجهها، هو أحد الواجبات التي يشكلها وينسقها التعليم، فهو إذن واجب مركز في لب الهدف التعليمي. والحذف هنا غالباً ما يكون في إغفال توضيح أن هذه القوانين مكتوبة في طبيعة الأشياء. فإذا ما أختار المرء أن يؤمن بهذا الشكل، فإن ما هو دنيوي يتحول بواسطة القانون إلى خلاصة الحياة لا يمكن أن يطلق عليها من غير دقة أنها إلهي أو مقدس من حيث قيمتها.

وتقسيم شئون الناس بين دنيوي وديني أو روحي ليس أمراً من أمور النوع، إنما هو من أمور الإتجاه النفسي. لأن الشخص العازم على أن يرى القاعدة الحقيقية أو المحتملة لقانون إلهي طبيعي، المحركة لعمليات الوجود والصيرورة، تصبح أمامه الحياة مشبعة بالكرامة، وبالإحترام، وبالمعاني، وبالقيمة. ويصبح عمل العالم وعمل الإداريين المتعاونين في تسيير دفة أمور العالم الإنساني، مهمة من نوع مطهر قدسي، أو يمكن أن يكونه إذا ما توافر الأتجاه النفسي الصحيح وتوافرت النظرة الصحيحة إلى المستقبل. فهو مشبع بدلالة تفوق الآلية أو العفوية. ويجب أن ينفذ بكل إحترام كما تنفذ الصلوات له التوجيه الذي أوضحه هنا. فإلى أقيم مبدأ إشباع كل عمليات الحياة بالإهتمام الكامل بإلتزاماتها، وبتردادها، وبذاتيها الداخلية، التي يتجه إليها الفرد بالمعاني التي يمكنه أن يجدها فيها يبحثه الدائب.

وإن فلسفتي، لاما أمراً أخيراً، تقول إن الإهتمام بإكتشاف الذات

وتحقيق الذات، أو تعبئة الذات يصبح إلتزاماً أساسياً. ويلقـي هـذا عبئـاً ثقـيلاً على مفهـوم الـنفس راسـخ الأسـاس. وقـد شرحـت ذلـك سـابقاً في سـبيل شرح خصائصها الإيجابية الهامة للشخص السليم. وأود فقط أن أوضح أن كـل هـذه ما هي إلا آراء مضادة للأنانية أو المركزة حول الذات بـشكل إنطـوائي. فـالنفس التي تعرف نفسها الساعية إلى إلقـاء ضـوء تفوقهـا الفـردي بواسـطة خالقيتهـا المنتجة على العالم إنما هي محققة لذاتها ومساهمة في بنـاء المجتمـع في نفـس الوقت. والفرد المقدم لمساهمته الفذة في واحد أو أكثر من قنوات الإبـداع إنمـا ينفع بالضرورة أقرانه بدرجة كبيرة أو صغيرة وفي حالة قلب الأوضـاع الطبيعيـة أو النزول إلى ما دون الطبيعي وحدهما إذا ما أصبح هذا الإبـداع مـدمراً (كـما يمكنه أن يحدث) فإن تطـابق الـذات مـع الخـير الإجتماعـي لا يـصبح حقيقـة، وهذا التقهقر إلى البدائية يجب أن تتفتح عليه العيون.

كن خلاقاً إلى أعلى مـستويات قوتـك، وإلى أعمـق أحاسيـسك وأفكـارك - هذه وصية أخلاقية يبدو أنها تعبر عن أرقى أوامرنا.

وإني أخـتم هـذا العـرض المجـزأ لجوانـب النظـرة الشخـصية للحيـاة بإضافة إشارة أخرى إلى مشكلة الأخلاقية كما يواجهها الإداري. فإني معنـى بأن أرى الإهتمام المتزايد بهـذا الأمـر مـن جانـب الباحـث المـدقق شـستر برنارد الذي يوافق على أنه إلى درجة كبيرة تشمل القرارات الإدارية مسائل أخلاقية. ويتـساوى مع هـذا في الدلالـة مـا نـشر في مجلـة هارفـارد لإدارة الأعـمال لمجموعـة مـن المقـالات تتعلـق بموضـوعات مـن نفـس النـوع، والتي نشرت حالياً في كتاب ففيها كرر رجال الأعـمال الكبـار أن إهتمامـات

الإنسان الأخلاقية يجب أن ترى «بمضمونات خاصة من يوم الإثنين إلى يوم الجمعة» وبإعتراف بما هو خلاق مثلما هو أخلاقي.

الإدارة عمل أخلاقي والإداري وسيط أخلاقي. وكلمة أخلاقي إنما توضح تلك القوى التي تؤثر في الحياة وفي الشخصية وفي أمانة الآخرين بطرق هامة. فنحن جميعاً أشخاص مستقلون بدرجة ما، نستحق الإحترام والكرامة الممنوحة للأفراد في مثل مجتمعنا. فإذا ما فعلنا شيئاً يعتدي على هذا الإستقلال الشخصي أو ينكره، فإننا نعتدي على هذا الشخص ذاته فنكون مقترفين عملاً غير أخلاقي، لأن سلوكنا يصدر متتابعاً بشكل ضار لهذا الشخص أو مدمر له، فنكون بذلك خاطئين وخطيئتنا موجهة ضد الشخص الآخر.

وبدلاً من أن نضمن تعريفنا للأخلاق معنى جنسياً فقط كما يستخدم الكثيرون ذلك المفهوم على وجه صادق فإني أود القول بأني، مثلاً، إذا كنت الأداة التي تجعلك تعمل في مهمة تستحوذ على جانب تافه من مواهبك وإهتماماتك لا تعدوه، فإني أكون خاطئاً من الناحية الأخلاقية في حق تكامل شخصيتك في العمل. وإذا دفعت لك أجراً أقل من الأجر الساري في المجتمع لمثل عملك؛ فإني أكون غاشاً لك؛ كما أكون منحرفاً أخلاقياً وإذ قررت نقل مصنعي إلى الجنوب أو إلى الغرب لأحصل على عمال أقل أجراً؛ وأترك كل العاملين معي حالياً في مكانهم دون عمل ودون دفع تعويضات عن فصلهم هذا؛ فإني أكون عديم المسئولية الأخلاقية وآثماً.

ومناسبات الإهمال الأخلاقي كثيرة. ومع هذا فالفرصة قائمة لحياة إدارية مليئة بالشجاعة والتعبير الخلاق؛ والقوة الكامنة في التأثير المنتج في نواح أكثر من النواحي المادية، فتكون هذه الحياة قائدة فعلاً لثروة تفوق التخيل من التعبير الإنساني الفياض.

وإني أتفق مع مستر بارنارد عندما يقول:

«يجب أن تسنح لأي فرد يحدث هذا الموضوع أننا في حالة جهل كبير. فببساطة ليس عدد وطبيعة المشكلات الأخلاقية التي تواجه أولئك الذين يؤدون عمل الدنيا معروفا بأية درجة كبيرة. وأعتقد أنه في هذا المجال الأخلاق يمكن أن تتاح للجامعات في المستقبل فرصة عظيمة للدراسة فإني أشك في كفاية ومهارة وموضوعية العاملين في منظماتنا للتعرض لبحث المشكلات الأخلاقية التي يواجهونها بشكل مناسب».

وإشارة المستر بارنارد إلى الجامعات في هذا الموضوع إنما هي إشارة صائبة، ولكنها تتركنا نتساءل عمن يكون تعرفه على المشكلات الأخلاقية مقبولاً، وكيف يمكن تحصين الأفراد لكي يؤدوا واجباتهم الأخلاقية كما يرونها. ومع ذلك أود القول بأن كل إداري عليه إلتزام بأن يدرس مشكلاته دراسة مناسبة لكي يصبح حساساً لمضمونها الأخلاقي.

فإذا تمسك الإداري تعاطفياً بوجهة النظر الفلسفية التي حاولت توضيحها هنا، فإني أفترض أنه سيكتسب ضميراً قوياً يوضح له الأثر الأخلاقي للأحداث المختلفة المتباينة التي تمر بالأفراد، فإذا نظر إلى علاقات الحياة على أنها مشبعة بقدسية تحقيق القوانين الإلهية وخلق

المجتمعات المتآخية فإن المفهوم الأخلاقي يصبح قوياً بشكل واضح. وهذا مطابق للحقائق التي يمكننا أن نراها ونحس بها، والتي يمكننا أن نعكسها أو نتصرف إزاءها.

وربما يبدو كل هذا التحليل تنقية مبالغاً فيها لقارئي كتاب «رجل المنظمة» لكاتبه وليام هوايت، والذي كان له أثر بالغ في شرح أحوال الإداريين ساكني الضواحي. وأود أن أعارض الموضوع الذي يثيره هنا الكتاب على أساس أنه متعارض مع التعبير عن اتجاه الإداري ودوره اللذين نوضحهما هنا. ولا شك في صحة بعض الرأي القائل بأن قادة الأعمال الأمريكيين يتعرضون في بعض الأحيان لضغوط نحو التطابق مع زملائهم في جماعاتهم وفي المجتمع بطرق تجعلهم يبدون أغبياء. وإني أتجاوب مع هوايت عندما يكون الموقف كما يشرحه؛ ولكني أشك في أن يكون إنتشار الأمر بالدرجة التي يظنها. كما أن كثيراً من كبار قادة الأعمال يولون حاجاتهم إلى تعديل أي ولاء شامل لجماعاتهم فاقد الروح، إهتماماً ناقداً، كما توجب الحال عليهم، على عكس ما يهاجمه وايت بكل حق.

وإن ما تطلبه الشركات من صغار المنفذين الصاعدين إلى فخامة المناصب الإدارية ليس الخمود السلبي في وجه مسائل السياسة المحيرة عندما تثار هذه المسائل. إنما تريد إتجاهات فاحصة ومجرية؛ تريد شجاعة لمواجهة من هم أكبر منهم سناً الذين تعودوا الأعمال التقليدية؛ تريد بصيرة وشغفاً بالجديد مما يملكه صغار السن أحياناً دون غيرهم. هذه دعامات إدارية بدونها تصبح الشركة آسنة بكل سهولة؛ أو تصبح مهتزة ومحيرة لتعفنها الجاف. وإني أقول دع الإداريين يفحصوا ما يتطلبونه من

قوى ذهنية وعاطفية في زملائهم الحاليين والمستقبلين؛ وأن يقدموا مفاهيم جديدة مغايرة لما يقوله هو وايت عن قادة الشركات وزوجاتهم.

ومشكلة نظرة الإداري إلى الحياة أو فلسفته لها، دلالة عميقة في المناخ الكلي لرأي العالم. فنحن في مجتمع إقتصادي يعتقد الكثيرون أنه مهدد بظاهرة العمالقة، وبالتركيز المبالغ فيه، أو بالبيروقراطية عديمة الجدوى، أو حتى بتقليل حرمان الإنسان من إمكانياته الخلاقة سواء أكان قائداً أم عاملاً. هذا نوع من الإتجاه نحو مجتمع إقتصادي يتنافس مع أساس جماعي للعمل يسوده الإنفعال، وفيه يتعرض الإنتاج لضغط عال من الإنجذابات الكلية. وأقترح أن تكون مهمتنا توضيح أن الإقتصاد ذا المطالب الشخصية الأخلاقية والدوافع والإنجذابات التي شرحتها هو الإقتصاد الأكثر إنتاجاً بحق. ويتحقق هذا فقط إذا ما كان لإداريينا نظرة أخلاقية تحرك شركاتنا في طرق معينة للعمل. وبإختصار إن فلسفة الإدارة يجب أن تتحالف مع فلسفة جديدة للإتحادات العمالية لتجعل النظام الإقتصادي الديمقراطي أفضل الأنظمة الأخلاقية المبدعة. وما زال مفهوم ذلك ومعناه في السياسة الداخلية للمنظمات ومسائل الإجراءات وفي العلاقات بين العمال والمستهلكين والمجتمع في مرحلة الطليعة. ومع ذلك فإن دلائل مبشرة بالتغيير الخلاق تبدو في الأفق.

وربما كان هذا بحق هو المجال الذي ستتم فيه أكبر المساهمات الفعالة لتحقيق الإدارة الخلاقة على مر العشرين عاماً التالية. وفي الحقيقة يوجد مستويان يمكن أن يتجه إليهما هذا الهجوم؛ هناك تكاتف الجماعة الممثلة في الشركة أو الوحدة الصناعية متطلعة إلى مجهود تعاوني ضروري أكثر في

المساومة الجماعية. وحيث توجد علامات لا يمكن إغفالها تدل على توقف معين يشل حركة المساومة الجماعية في هذه الأيام، وتتمثل في رفض ضمني لإكتشاف نهضات خلاقة، فعلى الإدارة أن تقوم بمهمة الحصول على إستجابات أولئك العاملين في المصانع لهذا الأمر بعيداً عن مجال عدم الإهتمام أو مجال الدفاع إلى مجال الإنتاج الإيجابي الخلاق، وعليها أن تدعو قادة العمال للمساهمة في إيجاد حل لهذه المسألة. وسيستلزم ذلك خطوات عدة تشمل الإتجاهات والمناهج التي يتبعها العمال أكثر من المناشط التقليدية للمساومة الجماعية.

وفي مستوي آخر توجد فكرة إنشاء مجلس صناعي قومي، أو مجمع للعمل والإدارة، تنبع الحاجة إليه كجهاز ممثل لرجال الصناعة وقادة العمال على مستوى الأمة يقوم بالتشاور والتداول بصفة دورية. والفوائد الكثيرة التي تحققها تلك المداولات الدورية المشتركة قد أوضحها آرثر جولد برج مستشار الإتحاد الأمريكي للعمل ومجلس المنظمات الصناعية في خطاب سيدني هلمان لعام ١٩٥٨ بجامعة ويسكونسن.

هل الإدارة مهنة

تتميز المهنة بالشروط التالية على الأقل فيما يختص بمناحي أعمالها؛ فأولاً تتميز بأن لها مضموناً عملياً إنجازياً مؤسساً فعلاً ومقبولاً ومعضداً بأسس عامة تقدم له المعدلات والقواعد التنظيمية، والمعايير التي تتبع في تطبيق القوانين العامة على مسائل معينة، ويجب أن تكون القوانين والمناهج معاً قابلة للإنتشار بشكل واسع. ويتمنى المرء أن تتاح أيضاً معايير قياس

النجاح في هذا المضمار. وواضح أن مثل هـذه المعـايير، تختلـف في وجودهـا في الكنيسة مثلاً عن وجودها في إدارة صالة تجارية للرقص.

والمطلب الكبير الثاني الواجب هو تأكيد سيادة الصالح العام على مـا هـو أقل منه من الصوالح وعلى الصالح الخاص، فمن ناحية جزئيـة يـصبح مـضمون الخير الممكن الحصول عليه حرجاً في هذا المقام. فالمهنـة تفـترض في أساسـها أن تتخذ القرار المناسب لوجهـة النظـر الأكـثر عموميـة في خيريـة عواقبـه، عنـدما تتقابل الآراء والمسائل في معترك التأثيرات المتنازعة فإذا ما كان الـسلوك الإدارى سلوكاً مهنياً فيجب على المنظمة وجماعتها العاملة أن تتبع قاعدة النفـع العـام وهي تصرف أمورها المحققة لنجاحها ورفاهيتها. وكون هذه غاية ليست سهلة المنال ولا تؤخذ من جانب رؤساء الشركات على أنها ضرورة يجب التمـسك بهـا دائماً إنما هو سبب من الأسباب التي تستدعي أن تؤهل إدعاءات المركز المهنـي تأهيلاً أميناً ما دمنا مهتمين بالأمور المهنية.

ويمكن أن يتولى محام قضية رجل مذنب مبرراً أنه يرى العدالة ضروريـة، ويمكن أن يقبل الطبيب مريضاً حالته ميئوس من شفائها. ولكـن الإداري الـذي يقـول: «شركتـي أولاً، سـواء أكانـت عـلى حـق أم عـلى باطـل، وحقـاً أو بـاطلاً فشركتي أولاً» إنما يعاني من نفس الغـشاوة الأخلاقيـة التـي عرضـتها الملحوظـة المنسوبة لقائد كبير من قادة جنرال موتورز عندما أشتهر عنه أنه قال: «كل مـا هو خير لجنرال موتوز هو خير للشعب الأمريكي».

وعـادة يقـوم كيـان أو قـانون للقواعـد الخلقيـة في المهنـة ليخـبر الطـرق

والوسائل التي يصل بها المهنيون إلى القرارات في مجال متسع للأمور القائمـة في المجالين النظري والإجرائي. ويعتبر أتباع متطلبات هذا القانون إختباراً لـصلاحية الفرد للإنضمام إلى الجماعة المهنية والبقاء فيها.

فإذا ما كانت هذه هي الشروط التقريبية للمطالب بـالمركز المهنـي، فـإن لدينا الآن ما يبدو أن يكـون حقيقيـاً في أعـوام قليلـة قادمـة. فلـدينا في الإدارة حرفة يمكن الإقتراب منها وتقريبها مهنياً، يرحب فيها بدرجة متزايدة بالعـاملين ذوي الإتجاهات المهنية، ويصبح فيها تـدرج بنـاء المعـايير المهنيـة التـي تحكـم الممارسة ووجود القوانين التي تحكم السلوك الخلقـي ذا أهميـة بالغـة. ولكنـه حتى الآن ليست هناك درجة من التوحيد من المبادئ والممارسة ولا في المعـايير أو القواعد بالنسبة لصحتها الأخلاقية مـما يـدخل الإداريـين الآن في المـستويات المهنية. حقاً لقد سرنا شوطاً بعيداً منذ القواعد غير العلمية، والممارسة الخطرة، والمحاولة والخطأ، التي كانت قائمة منذ خمسين عاماً، ولكن كل هذا ليس كافياً لإدخال الإدارة في المـستويات المهنيـة. ويجـب أن نواجـه حقيقـة أننـا في هـذه المحاضرات قد كشفنا عن مناطق مهمة لم يكـسب فيهـا الأفـضل الجولـة حتـى الآن ضد العادي والروتينـي ولا ضـد الـلا أخلاقـي أو الـشكوك فيـه خلقيـاً. وفي تقديرنا أن هذا الميـدان وقتـي جـداً ومتغـير جـداً في تطبيقاتـه، ومتـشكل مـع الأحوال طبقاً لتغير وجهات النظر الممكنة، حتى إننا في هـذه المرحلـة لا يمكننـا أن نضغط لنعرف صفة المهنية ونضعها كعنوان للإدارة. ومن الأمثلة الدالة عـلى هـذه النظـرات المختلفـة تلـك الأعـمال التـي تتركـز حـول كونهـا تـسلطية أو ديمقراطية.

ومع ذلك فإن كل هذا يجب ألا يعتبر معوقاً للجهود التدريبية الهادفة إلى تقوية إلتزام الطلاب المهني والعلمي، والتي تكشف المضمون المهني والتوحيدات المهنية وتتبناها.

التدريب للإدارة

من المناسب في محاضرة ملقاة في كلية لإدارة الأعمال، ومن المناسب في فحص أغراض ومبادئ وممارسة الإدارة، من المناسب أن أقدم بعض ملاحظات ختامية على التدريب الإداري.

وإني معتمداً على سنوات عديدة من التدريس والممارسة في هذا الميدان أجد التنمية الأولى تتمثل في أنه من المحتمل أن يكون هناك كثير من الموضوعات القيمة التي تستدعيها الحاجة يفوق ما يمكن أن يعلم. وإني أقول هذا ليس على سبيل تثبيط الهمة ولكن لتأكيد الحقيقة المعكوسة الموجودة في هذا الميدان، أو في مجال التدريب عليه، أو في مجال الخبرة الإدارية، والتي تدل على إحتمال حدوث أفضل المعارف البادئة عادة. وسأمضي بالتأكيد بشكل مثالي إلى أبعد من ذلك وأحاول أن أعطي تدريباً رسمياً بعد إنقضاء عام التخرج في الجامعة، يكون في خلاله قد تم الإشراف على عمل الخريج إدارياً. ففي التدريب على أعمال المستشفيات يكون هذا العمل في مستشفي، وفي مجال التعليم يكون العمل في وظيفة في ميدان التعليم، وفي مجال العمل الحكومي يكون العمل في وظيفة من وظائف الخدمة المدنية، وهكذا.

وفي حالة غياب الشعور الخفي بكلية الوظيفة في وضعها ومكانها

التنظيمي المعين، لا يكاد المتدرب يضع دراسته المبنية على الكتب موضع التطبيق الفعال. والمعالجة التصويرية للمعلومات المدونة في الكتب (حتى في كتب الحالات الدراسية) تحتاج إلى توضيح وتصحيح الثابت، والخصائص المجربة التي تمثل أتصالاً فعلياً بالأحداث، وإثبات الأفكار العريضة التي تقدمها الخبرات العملية. وواضح أن مسئولية المتدرب يجب أن تكون مناسبة لقواه، ولكن في قاعة الدرس تكون معالجته المبادئ العامة أكثر سداداً وفائدة إذا ما أنغمس الدارس في تبار عملية جارية.

والتعلم الذي يمكن التفكير فيه، والذي يمكن الإنعكاس عليه، ويمكن به تقويم حقائق مشكلات معينة عندما تواجه هذه المشكلات، إنما هو أكبر نواحي التعليم فاعلية. والإتجاه المضاد يتمثل في الرضا لمعرفة صماء، تتكرر فيها الأفكار تكراراً ببغائياً دون إحساس، مع طلاقة لفظية يمكن أن تؤخذ بسهولة، مأخذ أنها كفاية إنجازية. وإن منهاج تبادل المرء لقدراته على حل المشكلات بين الأمور المحددة وبين المبادئ، بين مشكلة واحدة ومشكلات أخرى مشابهة، بين الخاص والعام، إنما تحتاج إلى أساس قوي فيما هو عام. وإذا ما كان الإعتماد الكبير على طريقة دراسة الحالات مع مناقشات تقود إلى إجابات «صحيحة» للحالات الفعلية المقدمة، هو الجواب على هذا الموضوع، مهما بدا ذلك عملياً، فيجب تأكيد عدم تميز هذه الإجابات في المدى الطويل عن كل مبدأ مختبر يقدمه المدرس؛ فإن صحة الإجابة في الحالة المدروسة يجب أن تكون وظيفة للتعليم الكلي الفلسفي والإقتصادي للمدرس ليس أقل من المدارس.

وليس هذا مكان شرح منهاج لدراسة الإدارة. فهناك طبعاً برامج.

على مستوى الجامعة، وبرامج أخـرى عـلى مـستوى الدراسـات العليـا. وإذا مـا أفترضنا أن تكون عندنا برامج على مستوى الجامعة تنظر إلى التدريب في نطاق الأعمال، فيجب أن نستوضح كلاً من الأهداف والمناهج بشكل أفـضل. ومـما لا شك فيه، يمكن أن تتضمن الدراسة في السنتين الجامعيتين الثالثة والرابعة بعض مواد دراسية أساسية قليلة لها دورهـا الأدائي، وإن كانـت يجـب ألا تزيـد عـلى خمسين في المائة من مجموع المواد الكلي، تاركة الباقي لمواد الدراسات الأدبيـة. وإني أشـير بهـذا إلى الإحـصاء، إلى مقدمـة في المحاسـبة، إلى التعبـير الفـصيح بالإنجليزية، إلى تاريخ الإقتصاد والأعمال، إلى تحليل أجهزتنـا الإئتمانيـة.. ولكـن هناك حدوداً لما يمكن أن يدرس بشكل مفيد من غير أساس لخبرة فعليـة، نظـراً لأن تطبيقات الممارسـات تختلـف في كـل شركـة، وغالبـاً مـا تكـون التفـصيلات الموقوتة لهذه التطبيقات سريعة الزوال. فإذا ما وجب أن تكـون هنـاك دراسـة عامة للإدارة على هذا المستوى، فإنها تكون قليلة القيمـة مـا لم يكـن للمـدرس خبرة ما في هذا الميـدان، وإذا لم يـستدع إداريـون قيـاديون فعـلاً ليقـدموا مـن خبراتهم الفنية آراء للدارسين.

وإني أؤكد مرة ثانية قيمة الإهتمام الفلسفي والنظرة الفلـسفية الـسائدة في هذه الدراسة: لمـاذا أدرس هـذا؟ مـا هـي علاقتهـا بالميـادين الإضـافية التـي أدرسها؟ ما هي المـساهمة الوظيفيـة التـي تقـدمها في تنفيـذ عمليـات الإنتـاج والخدمات التي يتطلبهـا عالمنـا الحـديث؟ مـا هـي علاقتـي الشخـصية بالـدور التوجيهي؟ هل أنظر إليـه وظيفيـاً، أو تـراني أبحـث أولاً عـن طريـق للتفخـيم الذاتي للإسم أو الثروة؟، ما هي وجهـة نظـري في طبيعـة الإنـسان؟ هـل يكـون

لمهنتي معنى فيما أجازف بتسميته وضعاً كونياً؟ لماذا يكون مـدخلي إلى العمـل حماسياً، تأكيدياً، وخلاقاً بدلاً من أن يكون متهاوناً غير راغب، وروتينياً.

هذه بعـض الأسـئلة التـي يجـب أن يفكـر فيهـا أثنـاء تقـدم التعلـيم إلى مستوى الدراسات العليا. والبحث المناسـب في هـذا المقـام لـيس مـا يجـب أن تفعلـه بقـدر لمـاذا نفعـل مـا نفعلـه، كـما سـبقت الإشـارة. ولـيس ذلـك لأن «الكيفية» ليست مهمة، ولكنها طبيعتها، وخطتها، ووسائلها التي تعتمـد كثـيراً على دوافع المرء ونظرته. فالأبن المفخـم لذاتـه الـذي كـان أبـوه رجـلاً مـشهوراً عصامياً بني نفسه بنفسه، يتوقع منه أن يسجل لدراسة العمل الإداري بدرجـة عمق وسرعة أكبر من شاب كان أبوه أقرب إلى مولد علية القـوم متمتعـاً بمركـز إجتماعي وكفاية مؤكدين، محققاً شهرته الطيبة بكل سهولة.

ولا يمكن تجاهل الجوانب الشخصية في التعليم الإداري، مع أنـه لا يمكـن أن تقدم مباشرة بالمحـاضرة أو بالتحـذير أو بالتوسـل الـديني. كـما أن الـشرف والأمانة، والإمتياز والتعاطف، والحساسية، وروح المرح، والتناسب، والتـوازن، لا تدرس أو تتعلم بشكل أكاديمي. ومع هذا فإن كل هذه ممتلكات شخصية لهـا أكبر درجة من القيمة.

وإني أفضل عامين من الدراسة العليـا كدراسـة مثمـرة، ولكنـي أضـع بـين العامين عاماً موجهاً في الميدان الذي ستتم فيه الدراسة والعمل.

ومما لا شك فيه أن برامج تنميـة القـادة الإداريـين الدراسـية التـي تلقـى

الإهتمام الآن من جانب عدد متزايد من المؤسسات إنما تمثل في مدلول حقيقي عدم ملاءمة ما سبق من فعلية للطبقة العليا من القادة الإداريين. ولكن هذه الدراسات الإنعاشية ستظل دواماً مرغوباً فيها بشرط أن يكون فيها إنعاش حقيقي، وبالتأكيد تشير هذه البرامج النمائية إلى قصور تعليم المنفذين الحالي، الذي يشجع فيه عادة كثير جداً من الدراسات المنهجية وقدر غير كاف من التفكير الثقافي والعام. فإذا ما حدث التحقق من أن فهما لسياسة الحياة في الخارج، وإقتصادياتها، ودبلوماسيتها، وثقافتها، قد أصبح في بلادنا ضرورياً من الناحية العملية لكبار الإداريين في جميع الميادين الصناعية والتجارية، فإننا نرى حاجة إلى تعليم أوسع في الجامعة وما بعدها. والأحداث التالية في حقائق حياتنا ما زالت لم يكتشفها القادة الإداريون في التعليم الإداري القائم اليوم. ومن المعلوم في كل مكان، إلا في أمريكا، أن قادتنا الإداريين ينظر إليهم عادة على أنهم محدودون وماديون، محليون، فاقدو النظرة الإشتمالية التاريخية، ومعتزون بالنظرة القومية بدرجة ما. ويغالي في هذه الصورة، وتشوه، ولكن تخطيطنا التعليمي وإنجازاته لا تقدم الإصلاحات الواجبة عليها في هذا الشأن، وأصبح عدم الكفاية بادياً للعيان عندما يضرب له قادتنا المثل في البلاد الأجنبية.

لماذا لا يأخذ عمداء الدراسات العليا في الإدارة مركز القيادة بشجاعة ويبدون الطريق هنا؟ لم لا نبدأ بفرض لأغلب معارفي من قادة المؤسسات بأنه على كل شركة أن تعلم طرقها الخاصة في إنجاز الأمور، وتنسى دقائق برامج التعليم الأكاديمي بدرجة كبيرة؟ لم لا يترك تدريب المحاسبين والبائعين للمدارس المتخصصة، والتعليم العالي الحر للمهمة

الأوسع التي يعترف بها اليوم بصعوبة ونادراً ما يحاط بها. فالتأكيدات الفلسفية، والخلقية، والإنسانية في التعليم تقدم التوجيه المحتاج إليه.

ويفصح يتردروكر عن هذا الإهتمام جيداً:

«إن النظام التعليمي الذي تحتاج إليه لا يمكن أن يكون نظاماً فنياً، مع أنه ستكون له نطاقات فنية عديدة. ولا يمكن أن يكون نظاماً محدداً، كالطبيعة مثلاً، بل يجب أن يكون إنسانياً حقاً: مبنياً على آدميين متحدين في نظرة عامة وعاملين للوصول إلى هدف عام، وإن كانوا ينفذون أعمالهم فردياً. ويجب أن تركز المعلومات، والمعارف والأحكام، والقيم، والفهم، والتوقعات على القرار، والعمل والإنجاز، والنتائج. ويجب أن تتعامل هذه النظم التربوية مع الناس كمخلوقات مفكرة، فاعلة، شاعرة، ومقدرة، وبالتالي يجب أن تجمع معاً المعرفة الذهنية، والعاطفية، والجمالية، والأخلاقية، وبالتالي فإنه في نظام تعليمي للإدارة يجب أن تحدث تغذية من جميع ميادين المعرفة المعالجة للتجربة البشرية، وبالتالي تقدم لهم جميعاً معارف جديدة: وهذا يختلف في نواح هامة في النظام التعليمي الطلب مثلاً.

الخلاصة

أستطعنا الآن أن نحيط بالبوصلة الإدارية كما سمح لنا الوقت، وكما سمحت البصيرة للمحاضر. فإذا كنا قد أشرنا في أتجاه الشمال الحقيقي، فإن الأخرين هم المحاكمون بكل تأكيد. ولكنا فحصنا هنا وهناك، في داخل فكرة الإدارة وحصولها وفي الأفكار المساعدة، ونأمل أن نذكر بعد الخلاصات.

إذا ما كانت مشكلة المنظمات وأعمالها، وخاصة في أبعادها الأكبر، أحد تحديات حضارتنا، فإن أعمال الإدارة يجب أن تساعد في تقديم إجابات هامة لما هو معترف به من هوس كبير، وعدم الشخصية، والبيروقراطية، والتطابق في مجتمعنا المنظم تنظيماً كبيراً. ويمكن للإدارة أن تثبت أنها قادرة فعلاً، تحت القيادة المدفوعة والمتعلمة جيداً، على أن تشبع نفسها بالشخصية، وبالإنسانية، وبالمشاعر الديمقراطية، التي يمكنها أن تقدم بوفرة تأثيرات متكافئة.

وإني أتفق مع جالبريث الذي يشير في خاتمة كتابه «المجتمع الفياض» إلى قدر حجم المأساة التي يمكن أن تتحقق إذا ما قام إداريو الأعمال، وهم فعلاً الأدوات التنفيذية في تأكيد وفرتنا الإقتصادية، بإثبات أنهم غير راغبين أو غير قادرين على دراسة المشكلات الأخرى الباقية أو الحادثة نتيجة لهذا الحال، وفشلوا في أن يوجهوا أنفسهم نحوها.

وعندما يصبح كون الناس ديمقراطيين طيبين مقبولاً من الإداريين فإنهم لن يسعوا إلى تحمل العبء الثقيل من المسئوليات التي تنجذب نحو مراكزهم، وحدهم. فيجب عليهم بدلاً من ذلك أن يعملوا في جهود تعاونية مستمرة مع القادة المرخص لهم من التابعين، كما يعملون مع المصالح الحكومية المناسبة.

وإن مشكلة دفع الناس بشكل مناسب ولائق في مستويات كلية العمل يجب أن يقدم عليها تحت ظروف أفضل، ويجب أن تكون المساهمة مع جماعات عمل تصادقية في تعارف أقرب مع الجماعات الرسمية

الضرورية التي يتمركز فيها دافع إنتاج العاملين، جزءاً تكاملياً مع دفع الناس للعمل.

وهناك خطر دائم في أن الخير القائم في الإدارة سيكون عدواً للأفضل والإجابات على ذلك أبعد من أن تكون تحت اليد، وبكل أسى يحتاج فيما يجاوز الإدارة إلى المغامرة والتجربة المعروفة بإعتقاد واضح في الشخصيات الإنسانية التعامل معها.

ويمكننا أن نفسر إستخدامات البشر للتنظيمات بشكل أفضل كثيراً، إذ أن المؤسسات الأمريكية الواجب عليها أن تتجه إلى ما وراء كونها مؤسسات أمريكية إلى آفاق دولية وعالمية في الإنجاز وفي التأثير، وما زالت لم تفعل. ولكننا لكي ننجح في هذه المهمة يجب أن نرفع الإدارة إلى مستوى يقرب من المستوى المهني. فتفاصيل معارف هذا الفن التوجيهي يجب أن تعلم بشكل أفضل لجيراننا غير المؤمنين وغير المستعدين في الدول غير النامية.

وبالتأكيد إن نظاماً دقيقاً ودوراً دقيقاً ينتظر القادة الإداريين في وقتنا هذا الذين سينظمون وينشطون، والذين سيحصلون لفرقهم ليس أقل مما يحصلون لأنفسهم على تفوق من ذواتهم الصغيرة إلى عضوية مرضية في أجهزة منظمة، حيث يمكن الوصول إلى غزو بشري كامل للوقت والمكان.

ولكن مثل هذه الغزوات الحتمية مثلما تبدو تحتاج بالتأكيد إلى بعد أكبر في الحياة، إذا ما كانت الإدارة ستنفذ حقاً دورها الإجتماعي الهام، فإن السيادة الفعلية على المسافات، وإستخدام الوقت لبلوغ الغايات

البشرية، يجب عليها الآن أن تشمل نطاقاً روحياً عرفه أحد الأشخاص تاريخياً على أنه الإيمان، والأمل، والحب.

وما دامت الكفاية الروحية للأعداد الكبيرة للناس، منظوراً إليها من الناحية الإدارية، هي مشكلتنا وإنتاجنا في آن واحد، فيجب أن نعطي أولوية عليا في القصد والأداء لهذا البعد للحياة الكلية. ولدينا في المعادلة غير المملوكة الخاصة بتحقيق الذات والمساهمة الإجتماعية عن طريق التفوق الجماعي المنظم ما يوصل تطوعياً إلى وفاق تجاوبي. ونأمل في أنه عندما نكتشف حباً مميزاً وحكيماً ليكون أعظم هذه الثلاثة، فإن إنسجاماً شافياً سيظهر إلى الوجود.

ومن ثم، فإن الديمقراطية ستقف لتكسب اليوم في المعترك العالمي ما دام الإداريون ينجزون أعمالهم في سبيل أهداف ديمقراطية.

الفهرس

هذا الكتاب من أشهر مؤلفات البروفيسور "أوردوايتيد"، وهو الرئيس الأسبق لمجلس إدارة التعليم العالي بمدينة نيويورك والرئيس السابق للجمعية الأمريكية لتقدم الإدارة، وقد ألف العديد من الكتب في مختلف مجالات الإدارة، ويذهب المؤلف إلى أن علم وفن الإدارة، يعتمدان في جانب علاقتهما الإنسانية على المفهوم الشامل لطبيعة الذات البشرية التي يمتلكها القائد الإداري.

وانصب اهتمام المؤلف على تكوين فكرة مؤداها أن تاريخ المجتمع الصناعي الحديث سيكون سجلا لحصيلة الحياة الإدارية والعملية في أثرها في كل نفس بشرية، فإننا جميعا ندار نحو الأفضل ، وإن اعتبار أدوارنا الفردية الإجتماعية والإقتصادية كأشخاص موجهين يصبح، بطبيعة الحال، مضمون دراسة الحركة العمالية في وجوهها المنظمة وغير المنظمة وكوسيلة للعمل والرقابة، والمسئولية والمساءلة، تبشر الإدارة بتشكيل صحة المنظمة بطرق مساعدة على الصحة الشخصية بدرجة متزايدة. وتسهم الإدارة في خلق شخصيات أكثر سعادة في مجتمع أكثر نظاماً، وأمناً، وحرية،.والتي تثبت صحة الفكرة بأن الغايات الديمقراطية تساهم في الإبتكار وتحقيق الذات.

